

# Résumé du Plan d'entreprise **2017-2021**

Comprend les résumés du Budget de fonctionnement  
pour 2017 et du Budget des dépenses en capital pour 2017

***L'INNOVATION EN TOUT ET POUR TOUT***

Le *Plan d'entreprise 2017-2021* de la SCHL a été approuvé par le gouverneur en conseil le 15 décembre 2016. Le *Résumé du Plan d'entreprise 2017-2021* a été élaboré conformément à l'article 125 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et renseigne les Canadiens et les parlementaires sur les priorités et les objectifs principaux de la prochaine période de planification, et reflète les orientations actuelles déterminées par le gouvernement et par les processus de gestion interne. En vertu du paragraphe 153(1) de la LGFP, le Résumé exclut toute information délicate sur le plan commercial dont la publication nuirait aux intérêts commerciaux de la SCHL.

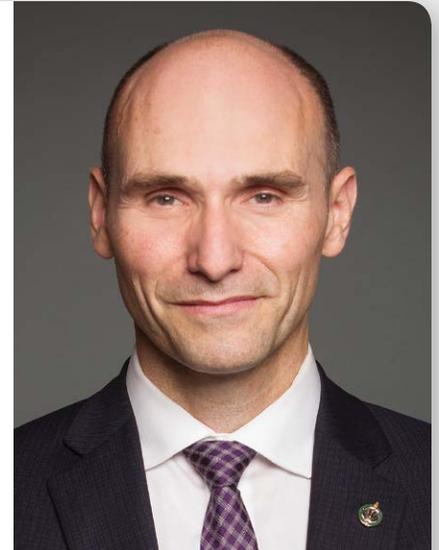
# AVANT-PROPOS DU MINISTRE

Je suis heureux de présenter le *Résumé du Plan d'entreprise 2017-2021* de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL).

Le Résumé décrit les orientations de la SCHL pour les cinq prochaines années, ce qui comprend la mise en œuvre des nouveaux investissements de plus de 2 milliards de dollars dans le logement qui ont été annoncés dans le budget de 2016. Ces investissements contribuent à élargir la gamme d'options de logements abordables offertes aux Canadiens, y compris les plus démunis.

L'année dernière, la SCHL a mené des consultations dans l'ensemble du pays pour encourager les Canadiens à parler du logement et élaborer des solutions et des approches novatrices dans ce domaine. Cette année, le gouvernement lancera une vaste Stratégie nationale sur le logement visant à obtenir de meilleurs résultats pour le logement, mais aussi pour les enjeux socio-économiques et environnementaux qui touchent tous les Canadiens.

Le gouvernement continue d'avoir comme priorité de soutenir la croissance économique et de protéger la sécurité financière des Canadiens. À cet égard, la SCHL est un conseiller important en ce qui concerne la stabilité du système de financement de l'habitation et elle appuiera les consultations publiques sur le partage des risques avec les prêteurs qui ont été annoncées l'automne dernier.



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Duclos'.

**Jean-Yves Duclos**

Ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social

# L'INNOVATION, C'EST UN CHOIX

**L'innovation est un choix réfléchi. C'est une façon de saisir des occasions et de relever des défis en faisant preuve d'une ouverture au changement et d'une curiosité envers de nouvelles possibilités. Nous faisons de l'innovation le cœur même de notre culture — dans nos façons de travailler et de nous engager auprès de nos partenaires et des gens que nous servons.**



Nous trouverons de nombreuses nouvelles façons d'innover grâce à une technologie modernisée. Plus de 30 projets axés sur la technologie sont en cours et se poursuivront dans les 36 prochains mois afin de nous aider à mieux gérer nos principaux processus organisationnels et à faire une utilisation plus productive de notre temps. Il en résultera une organisation allégée et plus efficace, fondée sur le savoir et dotée, à la base, d'une stratégie numérique.

En même temps, nous continuons de développer notre culture de gestion des risques et de renforcer nos pratiques de gouvernance et d'analyse. Pour nous, la gestion des risques et l'innovation sont des partenaires et nous croyons qu'une solide culture de gestion des risques encourage l'innovation.

Par notre leadership visionnaire, nous mettons de l'avant des idées novatrices pour le financement de l'habitation en réunissant des experts du Canada et du monde entier. Nous menons des consultations liées à une Stratégie nationale sur le logement, desquelles émanera une vision pour le logement au Canada, et nous collaborons avec nos collègues du gouvernement fédéral afin de promouvoir la stabilité de notre système de financement de l'habitation.

L'innovation s'est implantée à la SCHL. Notre résumé du plan d'entreprise pour 2017-2021 en est parsemé d'exemples.



**Evan Siddall**

Président et premier dirigeant



# METTRE L'ACCENT SUR LE RENDEMENT

*Nous nous concentrons sur nos plus importantes cibles de rendement pour 2017 afin d'atteindre les résultats et de respecter notre engagement envers les Canadiens.*



≥ **198 660**

Plus de Canadiens ont accès à un logement abordable et convenable

**Corriger les lacunes relatives aux données**

≥ **85 %**

De l'avis des clients, nos nouveaux produits sont pertinents



**Risque**  
**100 %**

Amélioration des résultats dans les catégories de référence



≥ **85 %**

Atteinte des jalons du plan intégré du projet de transformation technologique



## Diversité à la SCHL



≥ **2,3 M\$**

Ratio produits/employé

**Ratio des charges au titre du Budget de fonctionnement**



# POINTS SAILLANTS SUR LE RENDEMENT

**Le résultat net augmentera pendant la période de planification, soutenu par la baisse des charges opérationnelles.**

- **Total des produits** : Les augmentations de crédits parlementaires découlant des initiatives prévues dans le budget de 2016 sont pondérées en faveur de la première moitié de l'horizon de planification. L'arrivée à échéance, le 31 mars 2019, du financement dans le cadre des initiatives de l'Investissement dans le logement abordable (IDLA) sera partiellement compensée par une hausse des primes et droits acquis attribuable à l'augmentation du volume de TH LNH cautionnés, et par une hausse des produits de placements attribuable à la croissance des résultats non distribués provenant des opérations.
- **Total des charges** : Les dépenses pour les crédits parlementaires suivent la même trajectoire que les produits associés qui atteindront un sommet en 2017, compte tenu des initiatives du budget de 2016. Les règlements d'assurance devraient se modérer au cours de la période de planification, étant donné l'amélioration de la conjoncture économique. La hausse des charges opérationnelles de 2016 à 2018 reflète l'investissement de la SCHL dans la transformation technologique.
- Les projections étant en soi peu fiables, nous évaluons également l'impact d'une projection « défavorable » prudente. Voir l'annexe D.

(En millions, sauf indication contraire)	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
<b>RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ</b>							
Total des produits	4 636	5 151	5 885	5 263	5 032	5 095	5 227
Total des charges (y compris l'impôt sur le résultat)	3 148	3 845	4 464	3 701	3 291	3 217	3 201
Résultat net	1 488	1 306	1 421	1 562	1 741	1 878	2 026
Ratio des charges au titre du Budget de fonctionnement	11,1 %	12,1 %	12,5 %	13,1 %	13,4 %	13,3 %	13,1 %
Total de l'actif	252 107	259 104	269 234	270 746	280 452	282 146	282 552
Total du passif	232 468	238 168	247 222	247 387	255 622	255 295	253 494
Total des capitaux propres du Canada	19 639	20 936	22 012	23 359	24 830	26 851	29 058
Employés (équivalents temps plein [ETP])	1 721,5	1 870,8	1 888,6	1 813,4	1 769,5	1 734,9	1 719,2
Ratio produits/employé (ETP)	1,7	1,9	2,3	2,0	1,8	1,8	1,8
Taux de mobilisation des employés	74 %	75 %*	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %
Femmes occupant un poste supérieur de leadership***	43,0 %	42,0 %	54,4 %	54,4 %	54,4 %	54,4 %	54,4 %
Femmes – groupe visé par l'équité en matière d'emploi	57,3 %	57,4 %	**	**	**	**	**
Minorités visibles – groupe visé par l'équité en matière d'emploi	19,2 %	20,2 %	22,1 %	24,0 %	25,9 %	25,9 %	25,9 %
Personnes handicapées – groupe visé par l'équité en matière d'emploi	3,4 %	3,2 %	3,7 %	4,3 %	4,9 %	4,9 %	4,9 %
Autochtones – groupe visé par l'équité en matière d'emploi	2,1 %	2,2 %	2,8 %	3,3 %	3,9 %	3,9 %	3,9 %
<b>AIDE AU LOGEMENT</b>							
Crédits parlementaires affectés aux programmes de logement	2 049	2 557	3 155	2 411	1 977	1 870	1 808
Résultat net	25	19	14	19	0	5	(4)
<b>ASSURANCE PRÊT HYPOTHÉCAIRE</b>							
Contrats d'assurance en vigueur	525 511	519 511	511 894	502 639	494 294	488 384	484 120
Volume de prêts assurés	80 447	91 030	85 859	82 646	81 159	81 531	81 624
Primes et droits perçus	1 438	1 497	1 527	1 549	1 603	1 692	1 798
Primes et droits acquis	1 592	1 568	1 566	1 559	1 560	1 581	1 630
Règlements d'assurance	290	421	332	296	281	265	253
Résultat net	1 264	1 074	1 109	1 178	1 297	1 388	1 504
Pourcentage de pertes	18,2 %	26,8 %	21,2 %	19,0 %	18,0 %	16,8 %	15,5 %
Ratio des charges opérationnelles	13,3 %	20,1 %	23,8 %	22,3 %	21,2 %	21,0 %	20,8 %
Ratio mixte	31,5 %	46,9 %	45,0 %	41,3 %	39,2 %	37,8 %	36,3 %
Rendement de la cible de capital immobilisé	12,9 %	10,5 %	10,7 %	11,2 %	11,8 %	12,1 %	12,5 %
Ratio du capital disponible sur le capital minimal requis (% selon le TCM)	354 %	379 %	408 %	432 %	444 %	461 %	479 %
<b>TITRISATION</b>							
Cautionnements en vigueur	431 000	460 000	492 000	505 000	522 000	497 000	494 000
Titres cautionnés par exercice	115 722	145 000	171 000	179 000	186 000	193 000	200 000
Droits de demande et de cautionnement perçus	473	593	646	655	661	667	678
Droits de demande et de cautionnement acquis	268	313	390	468	546	614	643
Résultat net	215	239	295	359	424	479	508
Ratio des charges opérationnelles	11,1 %	12,1 %	12,3 %	10,4 %	9,0 %	8,5 %	7,9 %
Rendement du capital requis	17,9 %	20,1 %	21,1 %	21,3 %	22,1 %	23,5 %	24,8 %
Ratio du capital disponible sur le capital requis (%)	159 %	165 %	167 %	177 %	190 %	213 %	234 %

Voir l'annexe B pour connaître notre rendement à la mi-exercice par rapport aux cibles que nous avons établies dans le Plan d'entreprise 2016-2020.

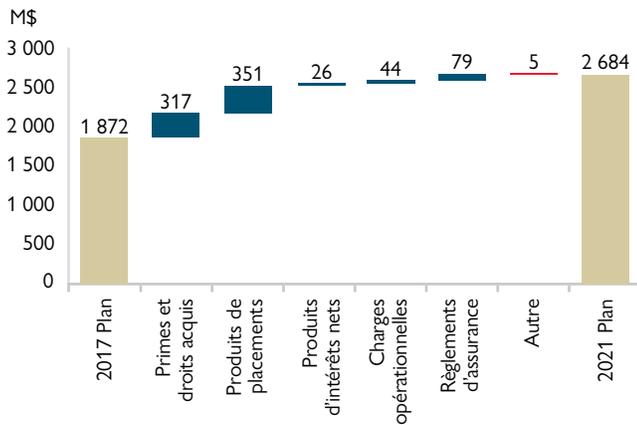
\* Résultats de 2016

\*\* le taux de représentation dépasse le taux de disponibilité de la population active

\*\*\* Comité de gestion et Équipe nationale de leadership. La cible pour 2017 est fondée sur le taux de disponibilité, dans la population active, de femmes pouvant occuper des postes comparables à ceux de la SCHL.

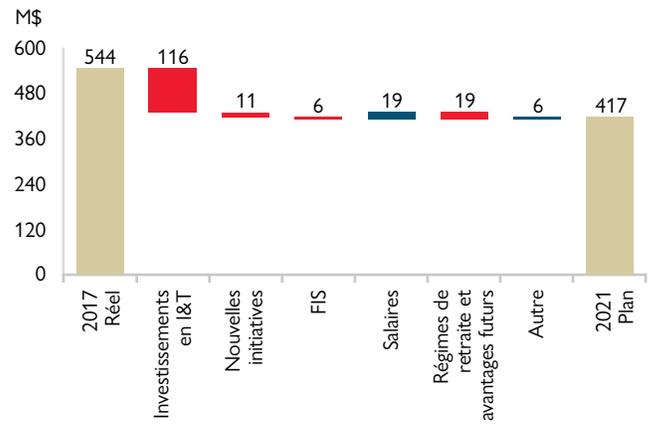
**Le résultat avant impôt augmente pendant la période de planification en raison d'une augmentation du volume des TH LNH et des produits de placements, ce qui fait augmenter le capital et le rendement du capital.**

Résultat avant impôt  
Comparaison – Plan 2017 et Plan 2021

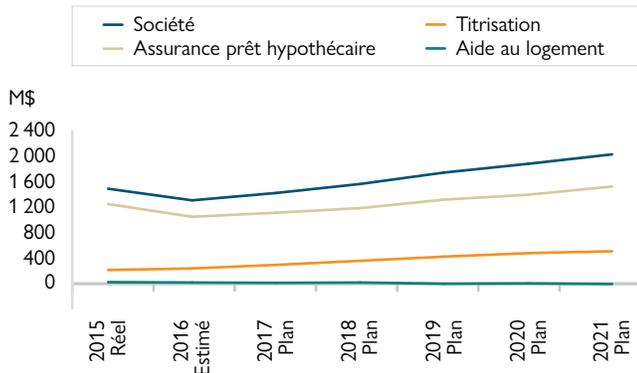


**Les charges opérationnelles diminuent d'ici 2021, à la suite des investissements supplémentaires dans la transformation technologique. Une importante fluctuation des ratios de productivité est imputable à la modification des crédits parlementaires.**

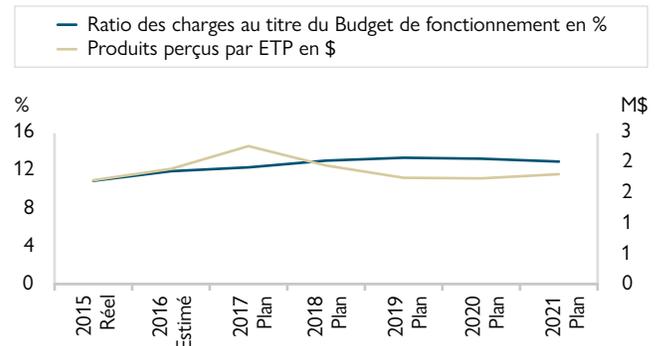
Budget de fonctionnement  
Comparaison – Plan 2017 et Plan 2021



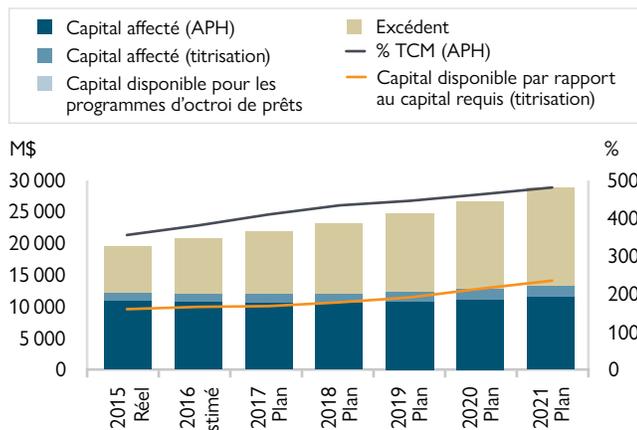
Résultat net par segment



Productivité – Produits et charges

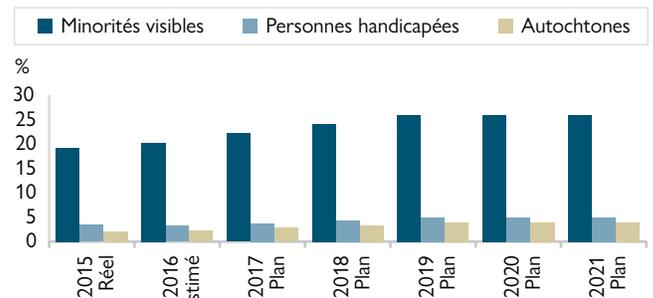


Capital disponible c. capital requis



**Nous nous engageons à ce que notre effectif reflète la composition de la main-d'œuvre canadienne.**

Taux de représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi



# TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS DU MINISTRE	1
L'INNOVATION, C'EST UN CHOIX	2
METTRE L'ACCENT SUR LE RENDEMENT	3
POINTS SAILLANTS SUR LE RENDEMENT	4
TABLE DES MATIÈRES	6
CADRE DU PLAN D'ENTREPRISE	7
NOTRE STRATÉGIE	8
À L'HORIZON	10
RÉSUMÉ DES INITIATIVES À MOYEN TERME	11
RAPPORTS SUR LE RENDEMENT	12
CONTEXTE OPÉRATIONNEL	13
GESTION DES RISQUES	17
AIDE AU LOGEMENT	20
ANALYSE DE MARCHÉ ET RECHERCHE	26
ASSURANCE PRÊT HYPOTHÉCAIRE	30
TITRISATION	39
PERSONNEL ET PROCESSUS	45
BESOINS EN RESSOURCES	50
Budget de fonctionnement	50
Budget des dépenses en capital	52
Plan d'emprunt	53
ÉTATS FINANCIERS	54
ANNEXE A – PROFIL ET GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ	58
ANNEXE B – RENDEMENT À LA MI-EXERCICE 2016	60
ANNEXE C – INCIDENCE D'UN SCÉNARIO DE RECUL	61



# CADRE DU PLAN D'ENTREPRISE

Notre cadre d'entreprise assure une continuité directe entre notre mandat, notre mission et notre vision, les activités auxquelles nous nous livrons et nos résultats à long terme.



# NOTRE STRATÉGIE

*Innovation et transformation vont de pair. Les nouvelles idées amènent le changement. Le changement exige de nouvelles idées. Nous sommes déterminés à innover parce que nous savons que notre secteur, l'économie et la société canadienne évoluent continuellement. Pour continuer d'être une organisation prospère, fiable et de premier plan, nous devons également continuer de changer.*

Notre mission est d'aider les Canadiens à répondre à leurs besoins en matière de logement. Notre stratégie à cet égard comporte trois orientations — *atteindre de meilleurs résultats par la gestion des risques, être le chef de file grâce à l'innovation et à notre savoir-faire et être une organisation de haute performance.*

## ATTEINDRE DE MEILLEURS RÉSULTATS PAR LA GESTION DES RISQUES

Le risque prend bien des formes et peut affecter notre capacité à favoriser l'abordabilité du logement et la stabilité financière. Le renforcement de nos capacités de base en gestion des risques demeure un objectif important de la période de planification 2017-2021.

Nous acquerrons des compétences exemplaires en modélisation afin de mieux comprendre les risques auxquels nous faisons face et leur incidence potentielle, et utiliserons la simulation de crise pour évaluer notre rendement financier, les niveaux de capital, les seuils de tolérance aux risques et les activités — pour nous assurer que les principaux risques sont gérés de façon appropriée.

L'accent que nous mettons sur la prévention de la fraude nous placera au premier plan de l'innovation et créera de la valeur pour l'ensemble du secteur hypothécaire.

## ÊTRE LE CHEF DE FILE GRÂCE À L'INNOVATION ET À NOTRE SAVOIR-FAIRE

Dans notre contexte, innovation et savoir-faire ont beaucoup d'implications. Ils impliquent de nouvelles façons de collaborer avec des partenaires œuvrant dans les diverses sphères du secteur du logement et la diffusion de nouvelles idées afin de répondre aux besoins des Canadiens en matière de logement — pour nous, en 2016 et en 2017, cela se traduira par l'élaboration d'une Stratégie nationale sur le logement. Ils impliquent aussi le recours à de nouvelles sources de données afin de combler des lacunes en matière de connaissances pour que ceux qui prennent des décisions pour le logement au Canada le fassent en s'appuyant sur les informations les meilleures et les plus actuelles.

Le logement est un secteur dynamique qui évolue constamment sous l'influence du changement social et économique et du progrès technologique. Nous sommes déterminés à favoriser une culture d'innovation pour que nous puissions nous adapter avec agilité et produire les solutions les plus innovatrices et avant-gardistes que possible en matière de logement.



## ÊTRE UNE ORGANISATION DE HAUTE PERFORMANCE

À titre de société d'État œuvrant pour les Canadiens, nous sommes d'avis qu'il nous incombe d'exercer nos activités de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible. Nous pourrions ainsi fournir aux Canadiens les résultats qu'ils attendent et donner un excellent service à nos clients dans tous les segments du secteur de l'habitation. Ces clients comprennent les prêteurs hypothécaires, les décideurs et les analystes qui dépendent d'informations actuelles et de grande qualité en matière de logement, de même que ceux qui exploitent des logements abordables partout au pays et ceux qui y vivent.

Pour être une organisation de haute performance, nous investissons dans la transformation technologique et la réingénierie des processus opérationnels, qui favorisent toutes deux l'innovation et l'efficacité, et accélérerons la réalisation de notre stratégie opérationnelle, entrant de ce fait dans un monde numérique. En investissant dans le recrutement, la formation et l'avancement de nos employés, nous aurons une équipe unifiée, mobilisée et prête au changement pour répondre à nos besoins d'aujourd'hui et de demain.



## À L'HORIZON

*Les résultats du processus d'élaboration de la Stratégie nationale sur le logement éclaireront l'évolution de notre vision, au cœur d'un système de logement de classe mondiale, et détermineront nos orientations et nos priorités stratégiques pour les années à venir.*

Le gouvernement fédéral a lancé *Parlons logement* en 2016 pour mobiliser les citoyens, les intervenants du secteur de l'habitation, les autres ordres de gouvernement et les dirigeants autochtones afin d'échanger des idées et de contribuer à l'élaboration de la Stratégie nationale sur le logement (SNL). La SCHL a joué un important rôle de chef de file dans ce processus, et nous sommes impatients de participer à ses orientations futures.

En 2017, nous examinerons notre stratégie, notre rôle et nos programmes à la lumière de la Stratégie nationale sur le logement. Cet exercice d'analyse et de planification aura lieu après la finalisation de notre plan d'entreprise; aussi communiquerons-nous dans notre plan de 2018-2022 et d'autres rapports les détails sur les orientations futures, les priorités, les résultats et les répercussions financières dans tous les secteurs de notre organisation.



**Parlons logement**

Joignez-vous à la conversation  
en utilisant le mot-clic

**#ParlonsLogement**

et aidez à façonner l'avenir  
du logement au Canada.



Canada



# RÉSUMÉ DES INITIATIVES À MOYEN TERME

*Les initiatives à moyen terme suivantes reflètent les priorités de la SCHL pour la période de planification.*

Atteindre de meilleurs résultats par la gestion des risques

## *Favoriser l'abordabilité du logement et la stabilité financière*

- Mettre en œuvre la Stratégie nationale sur le logement
- Renforcer les capacités de base en gestion des risques et instaurer une culture omniprésente axée sur la sensibilisation aux risques et sur leur gestion
- Élaborer des politiques et aider à conseiller le gouvernement sur l'évolution appropriée de notre rôle dans le financement de l'habitation
- Soutenir de vastes consultations sur le partage des risques avec les prêteurs
- Repositionner nos activités de souscription des immeubles collectifs et revoir les produits que nous offrons
- Faire évoluer nos produits d'assurance prêt hypothécaire pour mieux servir les emprunteurs et les prêteurs canadiens
- Élaborer des options afin de diversifier les sources de financement pour l'octroi de prêts hypothécaires
- Élaborer des options stratégiques en matière de titrisation afin de réduire l'exposition au risque lié aux catastrophes

Être le chef de file grâce à l'innovation et à notre savoir-faire

## *Proposer des solutions de logement et soutenir une prise de décisions éclairée*

- Accroître l'offre d'informations et de données fiables sur le logement et proposer des solutions en matière de données ouvertes
- Choisir d'innover dans tout ce que nous faisons

Être une organisation de haute performance

## *Produire des résultats pour les Canadiens et fournir un excellent service à nos clients*

- Recruter, embaucher et maintenir en poste un effectif diversifié et talentueux
- Mobiliser, responsabiliser et inspirer les employés pour leur permettre d'innover
- Soutenir les employés dans leurs efforts de perfectionnement et de développement du leadership, et affecter les talents de manière à satisfaire les besoins de la Société
- Transformer la SCHL en une organisation moderne faisant plein usage de la technologie



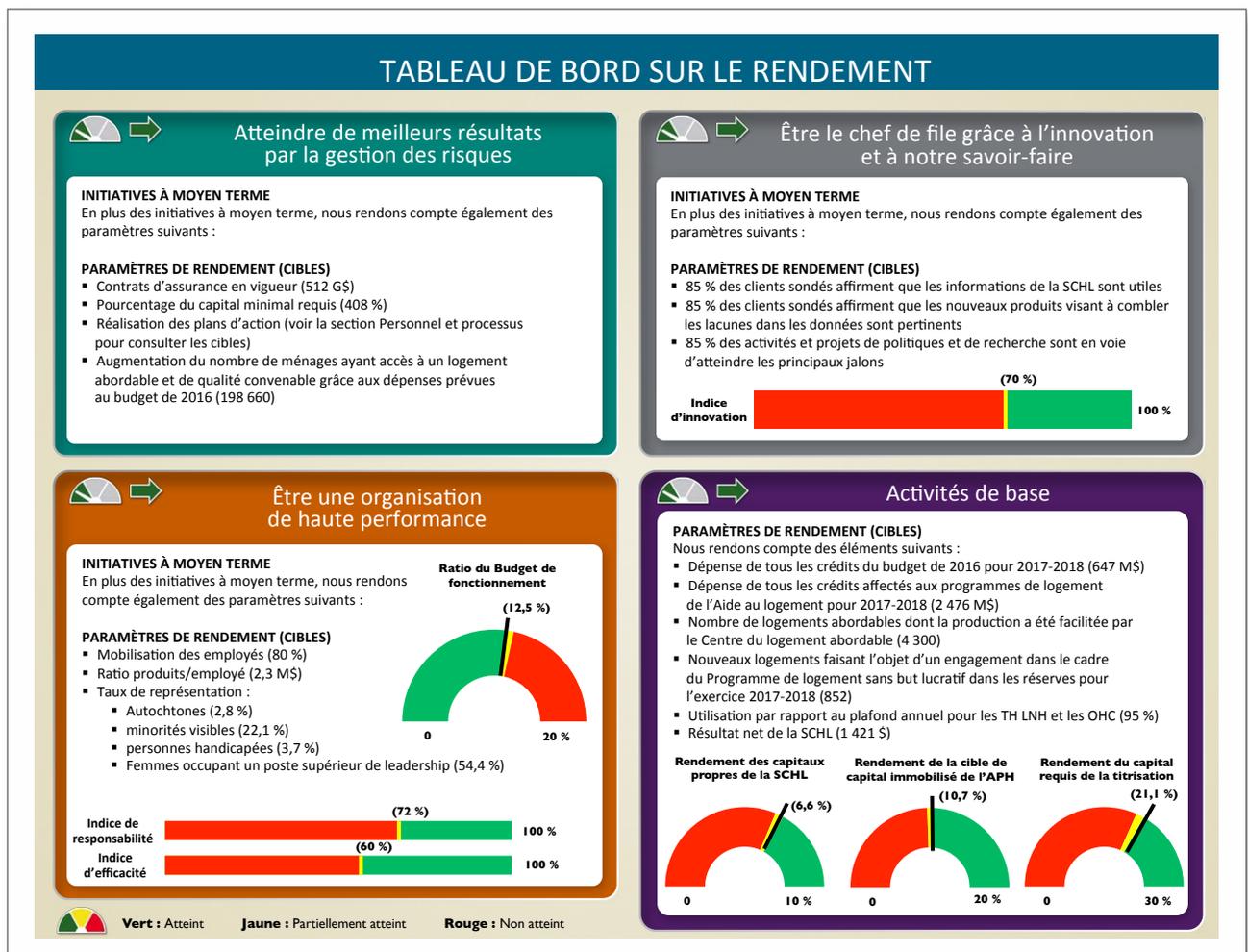
# RAPPORTS SUR LE RENDEMENT

*Pour nous assurer d'atteindre les résultats, nous établissons des initiatives et des cibles de rendement à moyen terme qui sont liées à chacune de nos orientations stratégiques et de nos activités de base. Notre équipe de direction établit ces cibles pour que notre organisation reste axée sur les résultats. Toutes les cibles sont entièrement prises en charge par la direction et les employés, qui sont soutenus par des ressources appropriées.*

Notre tableau de bord sur le rendement résume nos activités les plus importantes selon nos trois orientations stratégiques, et nos principales activités de base sont décrites dans chacun des chapitres. Le cadre de production de rapports fait que la direction et notre Conseil d'administration sont informés rapidement de nos progrès en ce qui concerne chaque orientation stratégique décrite dans notre stratégie ainsi que nos activités de base. Avec ces informations, ceux-ci peuvent rajuster l'attribution des ressources ou les priorités pour produire nos résultats et remplir notre engagement à l'égard des Canadiens. Nous communiquons également notre rendement aux Canadiens. Le rendement financier est rendu public sur une base trimestrielle dans nos rapports financiers trimestriels, et annuelle dans notre rapport annuel.

*« La constance d'exécution – avec discipline, rigueur et efficacité – est la méthode à suivre pour innover. »*

Evan Siddall, président et premier dirigeant



# CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Les éléments suivants des perspectives de l'économie et du marché de l'habitation ont été pris en compte dans l'élaboration de notre plan d'entreprise.

## FACTEURS ÉCONOMIQUES

Bien que les exportations du Canada aient été vigoureuses en début d'année 2016, soutenues par un taux de change bas par rapport au dollar américain et par l'amélioration de l'économie des États-Unis, la croissance du PIB a ralenti de 1,6 % (taux annualisé) au deuxième trimestre de 2016, en grande partie en raison des incendies qui ont sévi en Alberta<sup>1</sup>. La reconstruction et la reprise de la production et des exportations de pétrole en Alberta, combinées à des mesures de stimulation financière (pour les infrastructures et les familles) entraîneront un redressement de la croissance du PIB au deuxième semestre de 2016. D'ici 2017, la croissance économique du pays devrait s'accélérer, alors que le raffermissement soutenu de la conjoncture économique mondiale fera augmenter la demande pour les exportations non énergétiques et que l'ajustement aux faibles cours du pétrole sera presque terminé.

Selon les prévisionnistes du secteur privé, la croissance du PIB réel au Canada devrait s'établir entre 1,1 % et 1,4 % en 2016, puis entre 1,8 % et 3,0 % en 2017. Il est prévu que la croissance annuelle du PIB réel demeure de cet ordre entre 2018 et 2021.

Le taux d'inflation annuel – selon la mesure de la croissance d'une année à l'autre de l'Indice des prix à la consommation (IPC) – était de 1,1 % en août 2016<sup>2</sup>. Les prévisionnistes du secteur privé s'attendent à une hausse de l'IPC, qui s'établira entre 1,5 % et 1,7 % en 2016, puis entre 1,9 % et 2,4 % en 2017<sup>3</sup>. Au cours des années suivantes, le taux d'inflation de l'IPC oscillera autour de 2 %, soit le point médian de la fourchette cible de la Banque du Canada allant de 1 % à 3 %.

Le taux cible du financement à un jour de la Banque du Canada est de 0,5 % depuis juillet 2015. Pendant la même période, le taux affiché pour les prêts hypothécaires ordinaires de cinq ans a été relativement stable, autour de 4,64 %, le niveau le plus bas depuis que les données ont commencé à être recueillies en 1973.

Le taux affiché pour les prêts hypothécaires de cinq ans devrait se situer entre 4,5 % et 4,9 % en 2016<sup>4</sup>, et entre 4,4 % et 5,2 % en 2017. Les taux d'intérêt devraient augmenter graduellement au cours des années suivantes, à mesure que la conjoncture s'améliorera et que le taux d'inflation convergera vers le taux cible de la Banque du Canada. Par conséquent, le taux affiché pour les prêts hypothécaires de cinq ans devrait se situer entre 4,5 % et 5,7 % en 2018 puis augmenter graduellement pour s'établir entre 5 % et 6,2 % en 2021.

(Voir l'annexe D pour connaître l'incidence d'un scénario de recul.)

<sup>1</sup> Statistique Canada

<sup>2</sup> Statistique Canada (série CANSIM V41690973)

<sup>3</sup> Rapport Consensus Forecast publié en septembre 2016 par Consensus Economics pour la période 2016-2017

<sup>4</sup> SCHL (Perspectives du marché de l'habitation, quatrième trimestre de 2016), d'après les points de vue d'économistes et d'analystes des marchés financiers concernant les taux d'intérêts en septembre 2016



Selon les prévisionnistes du secteur privé, le taux de chômage moyen pour 2016 devrait être compris entre 7,0 % et 7,2 %. En 2017, il s'établira probablement entre 6,4 % et 7,3 %. Au cours des années suivantes, l'amélioration graduelle de la conjoncture et du marché du travail contribuera à une baisse du taux de chômage, qui se situera dans une fourchette comprise entre 6,0 % et 6,6 %.

Autres hypothèses principales	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Solde des placements (M\$)	23 315	24 285	24 959	25 918	26 981	29 389	31 501
Duration des titres à revenu fixe – Assurance	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
Duration des titres à revenu fixe – Titrisation	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Rendement obtenu*	2,4 %	2,3 %	2,3 %	2,4 %	2,8 %	2,9 %	3,0 %

\* Produits de placements/solde moyen des placements

## PERSPECTIVES DU MARCHÉ DE L'HABITATION

En 2016, la dynamique sur les marchés de l'habitation a varié selon les régions. Ainsi, l'activité et la croissance des prix étaient fortes en Colombie-Britannique et en Ontario, alors qu'elles étaient en baisse dans les régions productrices de pétrole, et la conjoncture est demeurée stable dans le reste du Canada.

Le nombre total de mises en chantier d'habitations devrait se situer entre 185 100 et 192 900 en 2016, une baisse modérée par rapport à 195 535 en 2015. En 2017, nous nous attendons à ce que le nombre de mises en chantier d'habitations continue à diminuer pour osciller entre 174 500 et 184 300. La diminution attendue du nombre total de mises en chantier d'habitations, entre 2015 et 2017, découlera surtout d'une baisse de l'activité dans le segment des maisons individuelles, puisque les acheteurs délaisseront les maisons individuelles à prix élevés pour se tourner vers des logements moins coûteux dans des immeubles collectifs. Les mises en chantier de logements collectifs diminueront également, car la demande sera canalisée vers les logements nouvellement achevés et inoccupés. Pour 2018, nous prévoyons que le nombre total de mises en chantier d'habitations sera compris entre 172 200 et 183 100, ce qui correspond essentiellement aux chiffres prévus pour 2017. Nous anticipons que le nombre annuel de mises en chantier d'habitations sera conforme aux facteurs démographiques et à la conjoncture économique pendant les années suivantes et se situera entre 171 100 et 182 500 au cours de la période 2019-2021.

Le volume des ventes MLS® devrait augmenter, par rapport à son niveau de 505 500 en 2015, et osciller entre 517 000 et 533 400 en 2016. Au cours de la période 2017-2018, le volume des ventes de logements existants devrait cadrer avec les facteurs fondamentaux démographiques, économiques et financiers (taux hypothécaires) et varier de 489 500 à 509 700 en 2017, puis de 488 100 à 511 100 en 2018. Le volume annuel des ventes MLS® devrait s'accroître progressivement pendant les années suivantes, conformément aux facteurs fondamentaux, pour se situer entre 493 000 et 526 400 au cours de la période 2019-2021.

Pour 2016, nous prévoyons que le prix MLS® moyen sera compris entre 473 400 \$ et 495 000 \$, ce qui représente une hausse se situant entre 6,9 % et 11,7 % par rapport à 2015. À l'avenir, ce prix pourrait augmenter à un rythme plus lent et aller de 483 600 \$ à 507 800 \$ en 2017, puis de 497 700 \$ à 525 100 \$ en 2018. Ce rythme d'augmentation plus lent du prix MLS® moyen découle d'un changement attendu dans la composition des ventes MLS® en faveur des logements moins coûteux et de l'évolution de la demande en fonction des facteurs fondamentaux démographiques, économiques et financiers des marchés de l'habitation. Par la suite, le prix MLS® moyen devrait augmenter à peu près au même rythme que le coût de la vie des ménages, en variant de 532 700 \$ à 557 200 \$ en 2021.

Les prévisions nationales masquent des différences régionales, puisque la variation de la dynamique sur les marchés régionaux de l'habitation se poursuivra pendant la première moitié de l'horizon de planification. Ces différences régionales devraient se dissiper au cours de la deuxième moitié de l'horizon de planification. On s'attend à ce que les provinces productrices de pétrole continuent d'enregistrer une croissance relativement faible de l'économie, de l'emploi et de l'afflux migratoire à mesure qu'elles s'ajusteront aux prix plus bas du pétrole pendant la première



partie de l'horizon de planification. La Colombie-Britannique et l'Ontario profiteront d'une plus forte croissance de l'économie, de l'emploi et de la population, puisqu'elles bénéficieront des incidences favorables de la diminution des prix de l'énergie et de la faiblesse du dollar canadien par rapport au dollar américain. Néanmoins, en raison de la hausse progressive mais légère des taux hypothécaires d'ici la fin de 2018, le volume des ventes MLS® dans ces provinces diminuera en 2017 et en 2018 avant de retrouver une croissance modérée au cours des dernières années de l'horizon prévisionnel. La hausse des prix devrait également ralentir au cours de l'horizon prévisionnel à la suite de la canalisation anticipée des ventes MLS® vers les logements à prix moins élevés. La stabilisation de l'activité sur le marché de la revente ralentira le débordement de la demande sur le marché du neuf.

## PERSPECTIVES DU MARCHÉ DE L'HABITATION – RISQUES

Les incidences de la faiblesse des prix du pétrole sur l'économie canadienne demeurent un risque important. Les prix plus bas du pétrole ont causé du tort aux provinces productrices que sont l'Alberta, la Saskatchewan ainsi que Terre-Neuve-et-Labrador.

L'activité économique plus faible que prévu en Chine et aux États-Unis ainsi que l'incertitude financière découlant de la décision du Royaume-Uni de sortir de l'Union européenne pourraient nuire à la croissance du PIB du Canada, en raison de la diminution de la demande d'exportations canadiennes et de la faiblesse des prix des produits de base.

En plus de ce qui précède, deux facteurs clés de vulnérabilité pourraient exacerber les incidences défavorables sur les marchés de l'habitation et le système financier du Canada :

- L'augmentation de la dette des ménages, qui a atteint un sommet par rapport au revenu personnel disponible (167,6 % au deuxième trimestre de 2016<sup>5</sup>), et la concentration de l'avoir net des Canadiens dans des actifs non liquides comme les biens immobiliers (49,1 % de l'avoir net au deuxième trimestre de 2016<sup>6</sup>) forment un facteur de vulnérabilité. Si le taux de chômage devait s'accroître significativement à la suite d'une diminution de la demande globale, des ménages devraient puiser dans leur avoir pour joindre les deux bouts. Bon nombre de ménages dont l'avoir est concentré dans un actif non liquide comme un logement pourraient être obligés de le vendre. L'offre supplémentaire de logements accroîtrait toute pression à la baisse sur les prix en raison de la diminution de la demande globale, ce qui aurait d'autres incidences défavorables sur l'économie.
- Les marchés de l'habitation dans certains centres urbains peuvent être vulnérables à la surévaluation quand les prix augmentent à un point tel qu'ils ne cadrent plus avec les facteurs fondamentaux des marchés, comme le revenu personnel disponible et la croissance de la population. Comme elle le mentionne dans son *Évaluation du marché de l'habitation* (EMH)<sup>7</sup>, la SCHL a relevé des signes de surévaluation partout au Canada.

Une économie américaine plus forte que prévu stimulerait la demande d'exportations canadiennes, ce qui contribuerait à la croissance du PIB et des revenus au Canada, de même qu'au maintien des facteurs fondamentaux et, par conséquent, des marchés de l'habitation au pays. L'ampleur de la surévaluation estimée à l'heure actuelle, à l'échelle nationale ou régionale, pourrait s'en trouver diminuée.

## BESOINS EN MATIÈRE DE LOGEMENT

Quelque 1,6 million de ménages canadiens éprouaient des besoins impérieux en matière de logement en 2011, dernière année pour laquelle les données sont disponibles. Les ménages dans le Nord étaient plus susceptibles d'avoir des besoins impérieux en matière de logement que les ménages du Sud du Canada. Les ménages locataires étaient quatre fois plus susceptibles d'avoir des besoins impérieux en matière de logement que les ménages propriétaires-occupants. Environ 50 % des logements dans les réserves étaient de qualité ou de taille insuffisantes en 2011.

<sup>5</sup> Statistique Canada (série CANSIM V62698064)

<sup>6</sup> SCHL (calculs fondés sur les séries CANSIM V62694002, V62693922, V62693923 et V62693930 de Statistique Canada)

<sup>7</sup> Une description détaillée du cadre et des résultats de l'EMH en date d'octobre 2016 se trouve sur le site Web de la SCHL.



## ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

Les mesures annoncées dans le budget de 2016 sont reflétées dans les chapitres du présent plan qui sont consacrés aux activités. Les résultats de la consultation sur la Stratégie nationale sur le logement annoncée par le gouvernement fédéral éclaireront les orientations, les priorités, les rapports et les résultats du Plan d'entreprise 2018-2022.

La SCHL se conforme aux décrets du gouvernement du Canada, en particulier celui sur le Régime de retraite (C.P. 2014-1380) et le décret sur les politiques de dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements (C.P. 2015-1109). De plus amples renseignements se trouvent à la section Budget de fonctionnement.

Par ailleurs, nous mettrons en place les nouveaux changements annoncés le 3 octobre 2016 en ce qui a trait aux règles sur les prêts hypothécaires assurés. Il sera question de l'incidence de ces changements dans le plan de 2018-2022.

## PROPOSITION DE DIVIDENDES

Depuis un an, la SCHL et d'autres sociétés d'État travaillent avec le ministère des Finances à l'élaboration d'un cadre de politique en matière de suffisance du capital et de dividendes. À partir de 2017, nous proposons de commencer à verser des dividendes au gouvernement dans la mesure où il y a des bénéfices et des résultats non distribués non affectés aux réserves, à la capitalisation, aux besoins de la Société pour l'application de la LNH ou de la *Loi sur la SCHL* ou à toute autre fin relative à l'habitation autorisée par le Parlement. Les versements seront conformes à la LNH, à la *Loi sur la SCHL*, à la LGFP et à notre politique en matière de dividendes, qui est conforme au cadre de la politique en matière de suffisance du capital et de dividendes du ministère des Finances pour les sociétés d'État à vocation financière. Pour cela, il faut notamment nous assurer de disposer de saines méthodologies pour déterminer le niveau de capitalisation qu'il nous faut pour répondre à nos besoins opérationnels, quand la conjoncture est bonne et quand elle est difficile. Un niveau de capital limité encouragera une réduction des dépenses dans la prise de décisions.

Notre dividende sera déterminé en fonction :

- De la façon dont la SCHL voit la correspondance entre les besoins de capitalisation et notre profil de risque précis et les informations tirées de nos modèles pour le capital économique et la simulation de crise;
- Des montants affectés à la capitalisation selon les modèles réglementaires (par exemple celui du BSIF);
- D'une marge pour les incertitudes et d'une provision pour risques inconnus, éclairée par notre appétit pour le risque, notre simulation de crise et notre analyse des scénarios;
- D'une fourchette suffisante pour les fluctuations normales des résultats financiers et des besoins opérationnels (capitalisation suffisante pour se protéger contre le risque lié à la fluctuation des volumes d'activités et le risque de liquidité, par exemple).

Les dividendes déclarés par notre Conseil d'administration seront fondés sur la proposition de dividendes approuvée selon notre plan d'entreprise, après la clôture de notre exercice, et seront versés au gouvernement après le dépôt de notre rapport annuel au Parlement.

Cela donnera également l'occasion d'évaluer pleinement les répercussions des changements, annoncés dernièrement par le BSIF au sujet des modèles de calcul du capital réglementaire et des exigences pour la nouvelle initiative de financement en matière de logements locatifs abordables annoncée dans le Budget de 2016, par exemple.

Tant qu'il ne sera pas déterminé qu'il faut verser un dividende de la manière décrite ci-dessus, les bénéfices provenant des activités d'assurance prêt hypothécaire et de titrisation pourront continuer de servir à des fins relatives à l'habitation et à la non-distribution, conformément aux alinéas 21(2)c) et 21(2)d) de la LNH, après affectation à la capitalisation.

Nous prévoyons terminer cette analyse d'ici le deuxième trimestre de 2017 et verser un dividende dès juin 2017.



# GESTION DES RISQUES

***Nous sommes exposés à divers risques qui pourraient affecter la réalisation de nos objectifs. Pour protéger les ressources publiques qui nous sont confiées, de même que la réputation de la SCHL, nous nous efforçons d'être un gestionnaire exemplaire des risques de liquidité et de crédit liés à l'habitation.***

Notre cadre exhaustif de gestion des risques d'entreprise (GRE) guide nos activités et encourage une culture de sensibilisation par la discussion, l'évaluation et la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation. Notre approche structurée de gestion des risques assure l'évaluation des risques et la production de rapports connexes sur une base régulière — y compris la révision et l'approbation régulières de nos politiques de gestion des risques, la mise à jour périodique du registre des risques de la GRE<sup>8</sup> et des énoncés sur l'appétit pour le risque et sur la tolérance au risque et la présentation de rapports trimestriels sur la gestion des risques. Des renseignements complémentaires sur notre cadre de GRE et les catégories de risques se trouvent dans notre rapport annuel de 2015.

Nous procédons également à une *évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA)* afin d'identifier les risques et d'évaluer les besoins en capital et positions de solvabilité actuels et futurs probables. La simulation de crise en est une partie importante, menée à l'échelle de notre organisation parallèlement à notre processus annuel de planification. (Pour en savoir davantage, lire la section Simulation de crise.)

Nous perfectionnons sans cesse notre approche de la gestion des risques en tenant compte des pratiques exemplaires du secteur et des changements à notre contexte opérationnel. Notre cadre de GRE comprend un modèle opérationnel à « trois lignes de maîtrise » dont le but est d'améliorer notre structure et notre culture de gouvernance des risques et de favoriser la compréhension, l'évaluation et la gestion des risques à tous les échelons de l'organisation et dans tous les secteurs d'activité.

## CADRE D'APPÉTIT POUR LE RISQUE

La SCHL est chargée de favoriser la stabilité du système canadien de l'habitation qui, à son tour, contribue à celle du système financier canadien. En conséquence, nous acceptons l'obligation de gérer certains risques stratégiques, opérationnels et financiers. Ce faisant, nous :

- établissons des principes et des énoncés d'appétit pour le risque;
- gérons activement les risques que nous sommes particulièrement aptes à accepter et à influencer;
- éliminons les risques que nous ne pouvons contrôler lorsque les coûts le justifient, par l'impartition ou par des activités de couverture;
- atténuons les risques inhérents et résiduels.

La capacité de risque de la SCHL, à titre de société d'État, est définie par les limites prévues par la *Loi nationale sur l'habitation (LNH)*. Elle comprend un plafond de 600 milliards de dollars applicable aux contrats d'assurance en vigueur, sous réserve des règlements relatifs aux catégories de prêts à l'habitation admissibles pouvant être assurés, et un autre plafond de 600 milliards de dollars applicable aux cautionnements en vigueur qui sont assujettis aux modalités approuvées par le ministre des Finances.

Nous travaillons à l'amélioration de notre Cadre d'appétit pour le risque afin qu'il reflète pleinement nos mandats commercial et public et qu'il s'applique à tous les secteurs d'activité. Ainsi, l'appétit pour le risque et la stratégie seront plus conformes, ce qui accroîtra l'uniformité entre les énoncés sur l'appétit pour le risque et la tolérance au risque. Ces améliorations prévoiront comment notre appétit pour le risque, notre tolérance et nos comportements s'adapteront en cas de crise grave. Des scénarios semblables à ceux qui sont présentés dans la section sur la simulation de crise seront pris en considération.

<sup>8</sup> Le registre des risques fournit une évaluation des principaux risques auxquels fait face la Société.



## SIMULATION DE CRISE

**Nous utilisons la simulation de crise pour évaluer les incidences éventuelles de divers scénarios économiques et opérationnels sur notre rendement financier, nos niveaux de capital et nos seuils de tolérance aux risques.**

La simulation de crise permet l'identification et la gestion appropriées des risques principaux et émergents. Notre programme de simulation de crise annuelle à l'échelle de la Société a été élaboré selon un processus consultatif structuré à l'échelle de la Société.

Les observations suivantes font suite à notre programme 2016 de simulation de crise et éclaireront notre approche de gestion des risques pour 2017-2021 et fourniront des leçons utiles à nos activités.

### Simulation de crise à l'échelle de la Société selon des scénarios déterministes

Scénarios déterministes de simulation de crise touchant toute la Société	Principales leçons
<p><b>Déflation à l'échelle mondiale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Scénario</b> : Dépression économique grave et prolongée.</li> <li>• <b>Répercussions financières</b> : Malgré l'importance des pertes sur règlements cumulatives, le ratio assurance-capital demeure supérieur au niveau de capital immobilisé interne de 220 % selon le TCM.</li> </ul> <p><b>Choc des prix du pétrole</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Scénario</b> : Le prix du pétrole diminue jusqu'à 20 \$ US le baril en 2017 et fluctue ultérieurement entre 20 \$ US et 30 \$ US le baril pendant encore quatre ans.</li> <li>• <b>Répercussions financières</b> : Les niveaux de capital sont suffisants.</li> </ul> <p><b>Séisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Scénario</b> : Un tremblement de terre de forte magnitude perturbe les infrastructures et les services essentiels, et a également des répercussions financières importantes étant donné les dommages subis par les propriétaires et les entreprises.</li> <li>• <b>Répercussions financières</b> : Malgré les pertes importantes dans le secteur de la titrisation à la suite du défaut présumé d'émetteurs, le capital disponible excède le capital requis.</li> </ul> <p><b>Simulation de crise inversée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Scénario</b> : Une hausse soudaine des taux d'intérêt entraîne une augmentation des coûts d'emprunt pour les consommateurs et les institutions financières du Canada, une forte baisse des prix des habitations au Canada et, ultimement, la défaillance d'une institution financière canadienne.</li> <li>• <b>Répercussions financières</b> : C'est celui des cinq scénarios qui a l'incidence financière la plus grave sur les activités d'assurance, le capital disponible atteignant un creux de 212 % selon le TCM (en dessous de la cible interne de 220 %).</li> </ul>	<p><b>Assurance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les initiatives de formation croisée pour que le personnel de souscription soit capable de soutenir : i) la gestion des cas de défaut/fonction de traitement des demandes de règlement en temps de crise; et ii) le transfert/ soutien des opérations de souscription dans toutes les régions en période de volumes élevés.</li> <li>• Nécessité d'examiner les processus internes pour corriger les chocs régionaux localisés, y compris la perspective d'une part de marché et de volumes d'activités beaucoup plus importants.</li> </ul> <p><b>Titrisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cas de crise, la SCHL pourrait demander au ministre des Finances d'approuver la mise à jour des pouvoirs relativement à l'établissement du plafond de cautionnement des TH LNH et, au besoin, du plafond des cautionnements en vigueur, afin d'injecter de la liquidité dans le système.</li> <li>• Nécessité d'améliorer les documents de procédures pour les cessions de titres et les cessions d'émetteurs afin de réduire au minimum le risque de retards et de coûts inattendus pendant et après les cessions.</li> </ul> <p><b>Aide au logement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il y a lieu, nécessité de disposer de programmes de relance prêts à être exécutés (compléments à l'Investissement dans le logement abordable [IDLA] ou autres mécanismes jugés appropriés dans le cadre de la Stratégie nationale sur le logement, par exemple).</li> <li>• Nécessité d'effectuer un exercice sur table de simulation de crise afin d'élaborer un plan d'action entre les entités fédérales.</li> </ul>



## Résumé des répercussions financières (2017-2021)

En millions, sauf indication contraire	Base – Réestimations du PE	Simulation de crise inversée	Déflation à l'échelle mondiale*	Choc pétrolier	Séisme	« Hausse du taux de chômage de 5 p.p. et inflation du prix des logements de -30 % »	« Hausse du taux de chômage de 5 p.p. et inflation du prix des logements de -35 % »
Cumul des pertes sur règlements	1 818	12 803	13 861	4 604	3 826	11 604	14 478
Cumul du résultat net – Assurance	7 974	-1 672	-2 093	4 604	5 695	-649	-2 945
Cumul du résultat net – Titrisation	2 119	2 287	2 201	2 078	789	S.O.	S.O.
Creux du capital disponible (TCM) – Assurance	409 %	212 %	259 %	390 %	391 %	218 %	161 %
Creux du capital disponible – Titrisation	2 224	2 198	2 513	2 393	1 067	S.O.	S.O.
Creux de la valeur marchande de l'actif investi – Assurance	24 231	21 481	23 826	24 475	24 325	22 773	20 618
Part de marché de l'assurance pour p.-o.	50 %	70 %	90 %	50 %	50 %	70 %	70 %
Variation du PIB (du sommet au creux – T4 2016 au T4 2021)	11,5 %	-2,0 %	-2,5 %	8,2 %	-0,5 %	-6,4 %	-6,4 %
Sommet du taux de chômage	6,6 %	11,3 %	13,5 %	8,8 %	8,4 %	12,0 %	12,0 %
Variation des prix des logements	9,0 %	-30,0 %	-25,0 %	-7,8 %	-0,6 %	-30,0 %	-35,0 %
Taux des prêts hypothécaires de cinq ans, variation du sommet au creux (p.p.)	1,5	2,0	2,1	2,7	1,9	1,1	1,1

\* Le scénario de déflation à l'échelle mondiale suppose qu'aucun émetteur ou assureur n'est en défaut.

En outre, nous effectuons des exercices de reprise des activités et de simulation de crise ciblant des secteurs d'activités particuliers. Des exercices de reprise des activités touchant plusieurs secteurs sont menés régulièrement dans le cadre du programme de simulation de crise de la SCHL. Les résultats de ces exercices sont présentés aux cadres supérieurs et au Conseil d'administration et permettent à la SCHL d'élaborer des plans efficaces de continuité des activités et d'ainsi demeurer en mesure de réaliser son mandat.

#### Scénarios de simulation de crise visant un secteur d'activité en particulier

#### Principales leçons

##### Simulation de crise visant la sensibilité des activités d'assurance

##### Scénarios :

- Augmentation du taux de chômage de cinq points de pourcentage, combinée à une diminution de 35 % du prix des habitations.
- Augmentation du taux de chômage de cinq points de pourcentage, combinée à une diminution de 30 % du prix des habitations.

- Les cibles de capital immobilisé actuelles ont été testées en évaluant les répercussions financières de changements dans les taux de chômage, les prix des habitations et les parts de marché.



# AIDE AU LOGEMENT

***Nous aiderons les Canadiens dans le besoin à accéder à des logements abordables et convenables, en trouvant des façons nouvelles et souples de maximiser l'impact de nos ressources.***

Nous versons des fonds fédéraux à l'appui des programmes de logement destinés aux Canadiens dans le besoin. Nos programmes comprennent un soutien financier pour les quelque 500 000 ménages vivant dans les logements sociaux existants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des réserves, du financement pour les logements abordables issus de partenariats avec les provinces et les territoires et un appui au développement du potentiel des Autochtones. Nos activités comprennent également des programmes d'octroi de prêts pour le logement social.

## RÉSULTATS VISÉS

Nos résultats à court et à moyen terme contribueront à l'atteinte de nos résultats à long terme, soit : Le Canada dispose d'un système de logement stable, compétitif et novateur et Les Canadiens dans le besoin ont accès à des logements abordables et convenables.

### À COURT TERME

#### ***Résultats de nos activités pour les 12 prochains mois***

Les Canadiens ont un meilleur accès à des logements abordables grâce aux programmes en place et à la mise en œuvre des mesures du budget de 2016.

### À MOYEN TERME

#### ***Résultats de nos activités pour une période de 2 à 3 ans***

Les fournisseurs de logements ont la capacité d'offrir un plus grand nombre de logements abordables et de qualité convenable.

Un plus grand nombre de Canadiens dans le besoin vivent dans un logement abordable qui répond à leurs besoins.

## NOTRE STRATÉGIE

Nos programmes de logement sont indispensables pour les Canadiens vulnérables, notamment les familles à faible revenu, les aînés, les personnes handicapées et les Autochtones. Les éléments clés de notre stratégie sont les suivants :

- Impressionner nos clients, y compris les fournisseurs de logements et les gens qui en dépendent, en remettant en question le *statu quo*.
- Collaborer avec nos partenaires afin d'élaborer des approches novatrices et collaboratives visant à atteindre de meilleurs résultats en matière d'habitation.
- Tirer profit de l'étendue de notre savoir-faire en matière de logement et de notre culture d'innovation pour produire des résultats.

L'initiative à moyen terme ci-après est la priorité pour la période de planification, en plus de l'examen et de la mise en œuvre de la Stratégie nationale sur le logement.

#### **Atteindre de meilleurs résultats par la gestion des risques**



- Mettre en œuvre les mesures du budget de 2016 visant à investir dans le logement



## NOTRE PLAN EN DÉTAIL

Les initiatives à moyen terme décrites ci-après nous permettront d'atteindre nos résultats conformément à notre orientation stratégique, qui est *d'atteindre de meilleurs résultats par la gestion des risques dans le but d'appuyer l'abordabilité des logements et la stabilité financière*. En 2017, nous évaluerons les orientations de la Stratégie nationale sur le logement et les incidences de celle-ci sur notre rôle et sur nos programmes. Les répercussions de l'exécution de nos programmes sur les finances et les ressources seront abordées plus loin.

Collaborer avec nos partenaires afin de mettre en œuvre les mesures du budget de 2016 visant à investir dans le logement, en plus des structures de financement et des programmes déjà en place. Cette initiative comprend ce qui suit :

D'autres investissements dans l'infrastructure sociale (jusqu'en 2017-2018) :

- Affecter des fonds supplémentaires grâce à nos ententes concernant l'investissement dans le logement abordable, y compris pour accroître l'offre de logements abordables pour les aînés et de logements pour les victimes de violence familiale :
  - financer la rénovation de logements sociaux existants, y compris soutenir les projets de rénovation énergétique et d'économie de l'eau;
  - appuyer la réparation et la rénovation des logements dans les communautés des Premières Nations, et financer la construction de refuges dans les communautés des Premières Nations;
  - élaborer et mettre en œuvre des initiatives d'acquisition de compétences et de développement du potentiel dans les communautés des Premières Nations;
  - augmenter les fonds de l'Initiative de stages en habitation pour les jeunes des Premières Nations et les jeunes Inuits afin de permettre d'acquérir une expérience de travail et une formation pratique;
  - affecter des fonds supplémentaires pour venir en aide aux propriétaires-occupants de certaines régions du Québec dont l'habitation a subi des dommages structurels importants en raison de la présence de pyrrhotite dans le béton des fondations;
  - continuer d'aider, sur une base temporaire, les fournisseurs de logements sociaux sans but lucratif et les coopératives d'habitation sous administration fédérale dont l'accord d'exploitation arrivera à échéance avant mars 2018, afin de préserver l'abordabilité des logements.
- Mettre en œuvre le Fonds pour l'innovation en matière de logement locatif abordable :
  - appuyer des approches innovatrices (comme des modèles comportant une combinaison de logements locatifs et de logements pour propriétaires-occupants) afin de réduire les coûts et les risques liés au financement d'ensembles de logements locatifs abordables;
  - partager les connaissances acquises dans ce travail, afin que d'autres puissent en tirer des leçons.
- Mettre en œuvre l'Initiative de financement de logements locatifs abordables :
  - favoriser la construction de logements locatifs abordables en offrant des prêts à faible coût aux municipalités et aux promoteurs, ce qui leur donne accès à des fonds à faible coût pendant les premières étapes de réalisation, qui sont les plus risquées.

Nos progrès à la mi-exercice 2016 orientent les efforts à déployer dans le cadre du présent plan :

- Nous avons cherché à fournir le bon type de renseignements aux fournisseurs de logements pour les aider à préserver la viabilité de leurs ensembles.
- Nous avons élargi les initiatives d'acquisition de compétences et de développement du potentiel dans les réserves.
- Nous avons mis en œuvre des mesures du budget de 2016.

*Consulter l'annexe B pour voir le rendement à la mi-exercice 2016.*

Conformément à l'annonce faite en 2015, nous annulerons les pénalités pour remboursement anticipé afin que les fournisseurs de logements puissent contracter des emprunts aux taux d'intérêts courants.

Nous communiquerons également aux Canadiens les résultats de la mise en œuvre de ces programmes, et rendrons publiques les conclusions de nos évaluations.



« Notre modèle opérationnel axé sur le client est une caractéristique clé de notre approche, qui consiste à travailler de façon proactive avec les fournisseurs de logements sur le parc de logements sociaux existants que nous gérons, y compris dans les communautés des Premières Nations. »

Charles MacArthur, Activités régionales et Aide au logement

## Cap sur l'innovation

### Le Fonds pour l'innovation : inspirer des idées nouvelles

Environ le tiers des ménages canadiens dépend du logement locatif. Pourtant, dans ce marché, la construction a chuté au cours des 30 dernières années : elle est passée de plus de 20 % des mises en chantier totales à environ 10 %.

Le Fonds pour l'innovation en matière de logement locatif abordable vise à faciliter la construction d'un maximum de 4 000 logements locatifs abordables, sans subvention gouvernementale permanente, en réduisant les coûts et les risques liés à la construction de ce type de logements.

Le Fonds soutiendra les approches qui :

- mettent au point des modèles originaux et novateurs en matière de logement locatif abordable;
- ont connu du succès dans d'autres marchés, par exemple ailleurs dans le monde;
- ont connu du succès, mais n'ont pas été adoptées à grande échelle.

Les proposants auront accès à un laboratoire d'innovation où ils pourront consulter des professionnels du secteur pour améliorer leurs propositions et s'inspirer d'idées nouvelles. Les propositions seront soumises à un groupe d'experts composé de chefs de file du secteur.



Équipe d'innovation : Simon Lahoud, Tom Siems, Lance Jakubec, Jason Ainslie, Julie Gauthier et Dany Skelling



## INDICATEURS DE RENDEMENT

Les indicateurs de rendement suivants, ainsi que les initiatives à moyen terme, permettront d'évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre nos résultats à court et à moyen terme.

CIBLE 2017	INDICATEUR DE RENDEMENT
= 100 %	Dépense des crédits du budget de 2016 pour 2017-2018 (647 M\$ pour l'exercice)
= 100 %	Dépense des crédits affectés aux programmes de logement de l'Aide au logement pour 2017-2018 (2 476 M\$ pour l'exercice)
≥ 4 300	Nombre de logements abordables dont la production a été facilitée par le Centre du logement abordable
≥ 852	Nouveaux logements faisant l'objet d'un engagement dans le cadre du Programme de logement sans but lucratif dans les réserves pour l'exercice 2017-2018
≥ 198 660	Augmentation du nombre de ménages ayant accès à un logement abordable et de qualité convenable grâce aux dépenses prévues au budget de 2016 (cumul de deux exercices – à la fin de 2017-2018)

## PLAN FINANCIER ET PERSPECTIVES

Les dépenses des programmes de logement de la SCHL engagées chaque exercice sont recouvrées à même les crédits parlementaires.

Les programmes de logement visent le seuil d'équilibre puisque, chaque année, le total des crédits parlementaires est égal aux dépenses. Les programmes d'octroi de prêts visent le seuil d'équilibre à long terme. Une partie des résultats cumulés des activités d'octroi de prêts sont conservés dans une réserve afin de parer au risque de crédit et au risque de taux d'intérêt. Notre fonds de réserve sert à conserver une partie de nos produits en période de surplus pour éviter que le gouvernement n'ait à éponger les déficits en cas de pertes. Lorsqu'il y a non-concordance entre le versement des prêts et le remboursement des emprunts dans le cadre de ces activités, nous investissons la différence dans des placements en valeurs mobilières.

### Analyse financière

#### État résumé des résultats

(En millions)	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Crédits parlementaires affectés aux programmes de logement	2 049	2 557	3 155	2 411	1 977	1 870	1 808
Produits d'intérêts nets	9	10	24	17	13	12	11
Autres produits	36	35	19	27	4	11	3
<b>Total des produits</b>	<b>2 094</b>	<b>2 602</b>	<b>3 198</b>	<b>2 455</b>	<b>1 994</b>	<b>1 893</b>	<b>1 822</b>
Dépenses des programmes de logement	2 049	2 557	3 155	2 411	1 977	1 870	1 808
Charges opérationnelles*	18	27	33	26	23	22	21
<b>Total des charges</b>	<b>2 067</b>	<b>2 584</b>	<b>3 188</b>	<b>2 437</b>	<b>2 000</b>	<b>1 892</b>	<b>1 829</b>
Résultat avant impôt	27	18	10	18	(6)	1	(7)
Impôt sur le résultat	2	(1)	(4)	(1)	(6)	(4)	(3)
<b>Résultat net</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>(4)</b>

\* Les charges opérationnelles ne représentent que celles des programmes d'octroi de prêts. Les charges opérationnelles des programmes de logement sont comprises dans les dépenses des programmes de logement et sont expliquées en détail dans le tableau qui suit.

### Dépenses des programmes de logement

(En millions)	2015 Réal	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Financement de logements sociaux existants en vertu d'engagements à long terme	1 650	1 719	1 742	1 693	1 728	1 697	1 696
Financement de logements abordables en vertu de nouveaux engagements	348	771	1 229	531	100	34	33
Soutien au logement	10	12	125	132	98	88	33
Analyse de marché	22	29	31	28	25	25	22
Recherche (politiques, recherche et diffusion de l'information en matière de logement)	19	26	28	27	26	26	24
<b>Programmes de logement</b>	<b>2 049</b>	<b>2 557</b>	<b>3 155</b>	<b>2 411</b>	<b>1 977</b>	<b>1 870</b>	<b>1 808</b>
Charges opérationnelles (comprises dans les programmes de logement)	112	134	165	142	127	117	102

Le total des produits et le total des charges augmenteront en 2016 et en 2017 en raison des investissements dans le logement abordable prévus dans le budget de 2016 sur deux exercices (2016-2017 et 2017-2018). Après 2017, les produits et les charges diminueront en raison de l'arrivée à échéance prévue du financement fédéral consenti aux termes de l'Investissement dans le logement abordable (IDLA) (31 mars 2019).

En 2017, nous prévoyons rembourser une portion importante des emprunts existants liés à d'autres prêts en cours à la suite de remboursements anticipés précédents. Bien que cela ait pour effet de réduire le risque de portefeuille et d'amenuiser les écarts entre les produits et les charges à l'avenir, un autre effet sera l'inscription anticipée d'une perte (48 millions de dollars) au bilan de 2017 qui aurait autrement été répartie sur de nombreux exercices à venir.

Certains éléments de nos charges opérationnelles ne reflètent pas cette baisse des produits de notre portefeuille des activités d'octroi de prêts, qui diminue. Nos investissements dans une transformation technologique devraient hausser nos charges opérationnelles et diminuer notre résultat net. Les surplus emmagasinés dans notre fonds de réserve compenseront les déficits à venir.

### Gestion du capital

Nous octroyons des prêts à des groupes de logements sociaux, à des Premières Nations, aux provinces, aux territoires et aux municipalités qui parrainent des logements sociaux subventionnés par le gouvernement fédéral. En vertu de l'article 29 de la *Loi sur la SCHL*, nous maintenons une réserve pour la gestion du risque de taux d'intérêt lié aux prêts remboursables par anticipation et du risque de crédit lié aux prêts non garantis. Cette réserve est assujettie à un plafond prescrit par la loi de 240 millions de dollars. Toute somme dépassant ce plafond doit être versée au receveur général. Une évaluation du capital fondée sur le risque du portefeuille existant de prêts consentis dans le cadre des programmes d'octroi de prêts de la SCHL a été réalisée en 2016 et a confirmé que le plafond prescrit de 240 millions de dollars est toujours adéquat.

Pour gérer le capital et faire en sorte que les risques soient gérés efficacement, les montants latents (comme les gains et les pertes sur les instruments financiers et sur les immeubles de placement, de même que les réévaluations des montants au titre des régimes de retraite à prestations déterminées) sont affectés aux résultats non distribués, comme les années précédentes et conformément à ce qui a été approuvé. D'éventuels gains réalisés seraient utilisés aux mêmes fins que la réserve. Le capital des activités d'octroi de prêts comprend les résultats non distribués et la réserve. Le total des capitaux propres des activités d'aide au logement comprend le capital disponible des activités d'octroi de prêts et le capital d'apport.



*Composantes du total des capitaux propres au cours de la période de planification*

(En millions)	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Résultats non distribués	41	34	120	176	198	222	230
Réserve*	136	125	83	76	70	63	56
Capital disponible	177	159	203	252	268	285	286
Capital d'apport	25	25	25	25	25	25	25
Total des capitaux propres	202	184	228	277	293	310	311

\* Assujettie à un plafond prescrit de 240 millions de dollars.



## PLAN D'INVESTISSEMENT

### Rendement

Lorsque, dans le cadre de nos programmes d'octroi de prêts, il y a non-concordance entre le calendrier de versement des prêts et celui du remboursement des emprunts, nous investissons les remboursements de capital dans des instruments du marché monétaire et des titres à revenu fixe de haute qualité (notation minimale de A, à l'heure actuelle), en tenant compte de notre appétit pour le risque et de nos activités. La valeur marchande des placements sous gestion s'établissait à 2,1 milliards de dollars au 30 juin 2016 (1,9 milliard au 30 juin 2015). Au cours de la période de planification, la valeur marchande de nos placements sous gestion devrait se situer entre 1,3 et 2,3 milliards de dollars.



# ANALYSE DE MARCHÉ ET RECHERCHE

***Nous fournirons des analyses et des informations à valeur ajoutée précises, objectives et à jour et nous élargirons l'offre d'informations sur le logement afin d'éclairer les décisions.***

Nous créons, interprétons et diffusons de l'information sur le logement en vue d'appuyer la prise de décisions. Notre travail comprend l'analyse de marché et des outils d'analyse qui améliorent notre compréhension du système de logement, des études et des informations sur une variété de sujets, pour favoriser l'abordabilité et le choix, et des conseils afin d'éclairer les décisions du gouvernement.

## RÉSULTATS VISÉS

Nos résultats à court et à moyen terme contribueront à l'atteinte de nos résultats à long terme, soit : Le Canada dispose d'un système de logement stable, compétitif et novateur et Les Canadiens dans le besoin ont accès à des logements abordables et convenables.

### À COURT TERME

#### *Résultats de nos activités pour les 12 prochains mois*

Les recommandations sur l'approche stratégique et les outils nécessaires pour combler les lacunes dans les données sont appliquées.

Le gouvernement reçoit en temps opportun des conseils stratégiques fondés sur des faits.

Les intervenants de l'industrie et du secteur de l'habitation disposent d'informations pertinentes et à jour pour prendre des décisions éclairées.

### À MOYEN TERME

#### *Résultats de nos activités pour une période de 2 à 3 ans*

Des données exhaustives sur le logement sont disponibles pour la recherche, l'analyse et la prise de décisions.

## NOTRE STRATÉGIE

Nos activités d'analyse de marché et de recherche et celles liées aux politiques permettent d'acquérir de nouvelles connaissances qui éclairent la prise de décisions en matière de logement. Les éléments clés de notre stratégie sont les suivants :

- Collaborer avec les intervenants du secteur de l'habitation pour échanger des connaissances, générer de nouvelles idées et mobiliser nos ressources collectives pour atteindre des objectifs communs.
- Entretenir un climat d'innovation à la SCHL et dans l'ensemble du système de logement afin d'améliorer les résultats en matière d'habitation pour les Canadiens, en s'appuyant sur les données et les résultats d'analyse les plus fiables et les plus à jour.
- Échanger avec les milieux universitaire et de l'administration publique et avec les intervenants du système de logement – du Canada et d'ailleurs – pour établir une compréhension commune des défis en matière de logement et une vision pour améliorer le logement au Canada.

Les initiatives à moyen terme ci-après sont les priorités pour la période de planification, en plus de l'examen et de la mise en œuvre de la Stratégie nationale sur le logement.

### ***Être le chef de file grâce à l'innovation et à notre savoir-faire***

- Élargir notre gamme d'outils d'analyse et de publications sur le logement
- Accroître l'offre d'informations et de données fiables sur le logement et proposer des solutions en matière de données ouvertes



## NOTRE PLAN EN DÉTAIL

Les initiatives à moyen terme décrites ci-après nous permettront d'atteindre nos résultats, conformément à notre orientation stratégique, qui est d'être le *chef de file* grâce à l'innovation et à notre *savoir-faire* afin de proposer des solutions de logement et de soutenir une prise de décisions éclairée. Nos priorités ont été établies de façon à répondre à la demande d'une plus grande innovation et d'une élaboration de politiques fondée sur des faits et au besoin d'agir rapidement lorsqu'il s'agit de prévoir les défis en matière de politiques et de communiquer des données, des analyses et des conseils.

En 2017, nous évaluerons les orientations de la Stratégie nationale sur le logement et les incidences de celle-ci sur notre rôle et sur nos programmes. Les répercussions de l'exécution de nos programmes sur les finances et les ressources seront abordées plus loin.

### Élargir notre gamme d'outils d'analyse et de publications sur le logement

- Élargir notre gamme d'outils et de produits d'information en fonction de ce que nous apprenons dans le cadre de la Stratégie nationale sur le logement et du travail que nous accomplissons pour combler les lacunes dans les données et relativement à l'augmentation des prix des habitations.
- Mettre l'accent sur l'abordabilité, les logements abordables, les logements locatifs et le crédit aux ménages et sur des outils permettant de faire le suivi des prix des habitations et des facteurs sous-jacents.

### Accroître l'offre d'informations et de données fiables sur le logement et proposer des solutions en matière de données ouvertes

- Accroître la quantité d'informations de grande qualité offertes rapidement au public en matière de logement et combler les lacunes dans les données prioritaires à l'aide des ressources émergentes comme les mégadonnées et les microdonnées.
- Collaborer avec d'autres organismes afin de combler les lacunes dans les informations sur la hausse rapide et récurrente des prix des propriétés dans les grands centres urbains du Canada et sur l'endettement des ménages, et fournir plus de renseignements du domaine public sur le logement.
- À partir des consultations concernant la Stratégie nationale sur le logement, revoir nos priorités en matière de recherche et nos besoins en données.

Nos progrès à la mi-exercice 2016 orientent les efforts à déployer dans le cadre du présent plan :

- Nous avons été l'hôte du Symposium sur le financement de l'habitation.
- Nous avons organisé des tables rondes sur la propriété étrangère à Vancouver, à Toronto et à Montréal.
- Nous avons apporté notre soutien à la Stratégie nationale sur le logement en collaborant avec des partenaires clés, les provinces et les territoires et des dirigeants autochtones, et en consultant des intervenants clés et des experts en habitation du Canada et d'ailleurs. Nous avons également lancé la campagne sur les médias sociaux et le site Web Parlons logement.

*Consulter l'annexe B pour voir le rendement à la mi-exercice 2016.*

*« Nous en sommes à relever les lacunes des données prioritaires afin de mieux collaborer avec nos partenaires et ainsi permettre aux Canadiens de miser sur des données et des analyses à jour sur l'habitation. »*

**Michel Laurence, Marché de l'habitation et Indicateurs du logement**



## Cap sur l'innovation

### Un chef de file international des politiques et du financement de l'habitation

Nous organisons des symposiums internationaux annuels sur le financement de l'habitation, qui rassemblent des experts des enjeux émergents importants dans le domaine, tant au Canada que dans d'autres pays. Nous tiendrons notre deuxième symposium en 2017, lequel ciblera un public international plus vaste.

Nous avons également lancé le Centre d'excellence en financement de l'habitation, qui servira de communauté et de forum virtuels pour les experts internationaux provenant des milieux de la recherche, universitaire et de l'administration publique, ainsi que du secteur.

Grâce à ces efforts et à d'autres initiatives, la SCHL sera davantage à l'avant-plan de l'innovation en matière de politiques et de recherche en financement de l'habitation à l'échelle internationale. L'établissement d'un dialogue ouvert avec des leaders d'opinion canadiens et étrangers en financement de l'habitation contribuera à ce que la SCHL puisse continuer à jouer un rôle stratégique au sein d'un système de financement de l'habitation novateur de classe mondiale, qui permet d'obtenir les meilleurs résultats en matière d'habitation pour les Canadiens et est une source de stabilité financière tout en limitant l'exposition des contribuables à un niveau approprié.



**Christian Bordeleau**  
Spécialiste principal, Financement de l'habitation et chef, Symposium sur le financement de l'habitation à l'échelle internationale



## INDICATEURS DE RENDEMENT

Les indicateurs de rendement suivants, ainsi que les initiatives à moyen terme, permettront d'évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre nos résultats à court et à moyen terme.

CIBLE 2017	INDICATEUR DE RENDEMENT
≥ 85 %	Proportion des clients sondés qui affirment que les informations de la SCHL sont utiles
≥ 85 %	Proportion des clients sondés qui affirment que les nouveaux produits visant à combler les lacunes dans les données sont pertinents
≥ 85 %	Proportion des activités et des projets de politiques et de recherche en voie d'atteindre les principaux jalons



## PLAN FINANCIER ET PERSPECTIVES

Les coûts des activités d'analyse de marché et de recherche sont recouverts au moyen des crédits parlementaires affectés à l'Aide au logement pour les programmes de logement et des produits tirés des activités d'assurance prêt hypothécaire.

### Analyse financière

#### État résumé des résultats

(En millions)	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Aide au logement (recouvrement)	44	55	59	55	51	50	46
Assurance prêt hypothécaire (recouvrement)	15	20	21	19	18	18	18
<b>Total des produits</b>	<b>59</b>	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>74</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>64</b>
Analyse de marché*	39	49	52	47	44	43	41
Recherche	20	26	28	27	25	25	23
<b>Total des charges</b>	<b>59</b>	<b>75</b>	<b>80</b>	<b>74</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>64</b>
<b>Résultat net</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* Comprend les coûts des activités d'analyse de marché recouverts auprès de l'Assurance prêt hypothécaire et de l'Aide au logement.

En 2016 et en 2017, nous affecterons des ressources supplémentaires pour soutenir l'élaboration de la Stratégie nationale sur le logement. Les activités devraient demeurer relativement stables au sein des secteurs de l'analyse de marché et de la recherche, outre la transformation technologique prévue qui fera augmenter les charges opérationnelles de tous les secteurs de la SCHL au cours des trois prochaines années.



# ASSURANCE PRÊT HYPOTHÉCAIRE

*Nous fournirons des produits d'assurance concurrentiels, appuyés par un service à la clientèle d'avant-garde dans le secteur, dont la taille et la portée demeureront suffisantes pour favoriser l'accès au financement de l'habitation et la stabilité des marchés financiers et de l'habitation du Canada.*

Nous fournissons de l'assurance prêt hypothécaire partout au Canada, y compris dans des régions auxquelles les assureurs du secteur privé s'intéressent moins. Nous exerçons nos activités sur une base commerciale, sans qu'il en coûte quoi que ce soit aux contribuables. Nos produits comprennent de l'assurance qui protège le prêteur contre un défaut de l'emprunteur à l'égard de prêts pour propriétaires-occupants souscrits à l'unité visant les propriétés comptant quatre logements ou moins et de prêts visant des immeubles collectifs résidentiels comptant cinq logements ou plus. Nous offrons également de l'assurance à l'égard de blocs de prêts hypothécaires à faible rapport prêt-valeur pour propriétaires-occupants (dont la mise de fonds correspond à 20 % ou plus du prix d'achat).

## RÉSULTATS VISÉS

Nos résultats à court et à moyen terme contribueront à l'atteinte de nos résultats à long terme, soit : Le Canada dispose d'un système de logement stable, compétitif et novateur, et Les Canadiens dans le besoin ont accès à des logements abordables et convenables.

### À COURT TERME

*Résultats de nos activités pour les 12 prochains mois*

Nous offrons une gamme de produits d'assurance prêt hypothécaire et de tarifs répondant à toute la gamme des besoins et la SCHL est présente dans toutes les régions tout au long du cycle économique.

### À MOYEN TERME

*Résultats de nos activités pour une période de 2 à 3 ans*

L'accès au financement de l'habitation est facilité par des produits et des services qui suivent l'évolution d'un marché de l'assurance prêt hypothécaire compétitif et profitable. Les Canadiens ont accès à des produits d'assurance prêt hypothécaire concurrentiels répondant à tous leurs besoins. La SCHL contribue à la stabilité du système de financement de l'habitation tout au long du cycle économique.

## NOTRE STRATÉGIE

Nos activités d'assurance prêt hypothécaire jouent un rôle déterminant dans le système canadien de financement de l'habitation puisque nous offrons aux prêteurs agréés de l'assurance prêt hypothécaire pour les logements de propriétaires-occupants et pour les immeubles locatifs (y compris les ensembles de logements abordables), ainsi que de l'assurance de portefeuille. Les éléments clés de notre stratégie sont les suivants :

- Livrer concurrence pour que les clients fassent affaire avec nous, en offrant un service à la clientèle à la fine pointe du secteur fondé sur des stratégies d'affaires taillées sur mesure.
- Maintenir notre présence sur le marché, en permettant l'accès à l'assurance prêt hypothécaire et en soutenant la stabilité du système canadien de financement de l'habitation.
- Nous démarquer comme leader visionnaire du secteur, en étant la référence en matière de collecte d'informations et de données, en élaborant des politiques claires et cohérentes, en appliquant des méthodes rigoureuses d'assurance de la qualité et en favorisant la collaboration relativement à des enjeux qui touchent tout le secteur, comme la protection contre la fraude.
- Continuer d'améliorer et d'actualiser nos produits et services, en réagissant aux conditions du marché et aux changements réglementaires.
- Employer notre vaste expertise pour donner des conseils judicieux en matière de politiques, afin de soutenir, d'éclairer et de faire progresser les initiatives du gouvernement.



Les initiatives à moyen terme ci-après sont les priorités des activités d'assurance prêt hypothécaire pour la période de planification, en plus de l'examen et de la mise en œuvre de la Stratégie nationale sur le logement.

**Atteindre de meilleurs résultats par la gestion des risques**



- Élaborer des politiques et aider à conseiller le gouvernement sur l'évolution appropriée de notre rôle dans le financement de l'habitation
- Soutenir de vastes consultations sur le partage des risques avec les prêteurs
- Repositionner nos activités de souscription des immeubles collectifs et revoir les produits que nous offrons
- Faire évoluer nos produits d'assurance prêt hypothécaire pour mieux servir les emprunteurs et les prêteurs canadiens



**NOTRE PLAN EN DÉTAIL**

Les initiatives à moyen terme décrites ci-après nous permettront d'atteindre nos résultats conformément à notre orientation stratégique, qui est d'atteindre de meilleurs résultats par la gestion des risques dans le but d'appuyer l'abordabilité des logements et la stabilité financière. Notre priorité pour la période de planification est de nous assurer de disposer de stratégies bien réfléchies pour réagir aux incertitudes de l'économie, à l'évolution des cadres réglementaires et à la demande accrue de logements locatifs.

En 2017, nous évaluerons les orientations de la Stratégie nationale sur le logement et les incidences de celle-ci sur notre rôle et sur nos programmes. Les répercussions de l'exécution de nos programmes sur les finances et les ressources seront abordées plus loin dans le présent chapitre.

**Élaborer des politiques et aider à conseiller le gouvernement sur l'évolution appropriée de notre rôle dans le financement de l'habitation**, pour que le secteur de l'habitation continue à contribuer à la force économique du Canada :

- Réaliser des recherches et des analyses qui aideront à définir le rôle du gouvernement dans le financement de l'habitation, afin de faire en sorte que le système demeure stable, novateur et compétitif.
- Offrir des conseils sur les politiques touchant les priorités en matière de financement de l'habitation et mettre en œuvre ces politiques – réagir rapidement en offrant des conseils fondés sur des faits.
- Continuer de travailler à des options stratégiques visant à atténuer les vulnérabilités actuelles et émergentes du système de logement.
- Envisager des moyens de réduire la fraude hypothécaire à l'échelle du secteur et d'améliorer le cadre de financement de l'habitation.

**Soutenir de vastes consultations sur le partage des risques avec les prêteurs :**

- Le 3 octobre 2016, le ministre des Finances a annoncé que le gouvernement avait l'intention d'amorcer des consultations sur une proposition visant à partager avec les prêteurs une partie du risque de défaut associé aux prêts hypothécaires assurés. Selon le cadre actuel, le gouvernement couvre entièrement les obligations de la SCHL envers les prêteurs en ce qui a trait aux pertes sur les prêts assurés. Le gouvernement garantit également les obligations des assureurs privés envers les prêteurs, déduction faite d'une franchise de 10 % du capital initial des prêts assurés. Le ministre a indiqué que la mise en application d'une politique de partage des risques avec les prêteurs représenterait un important changement à la structure du système canadien de financement de l'habitation.

Nos progrès à la mi-exercice 2016 orientent les efforts à déployer dans le cadre du présent plan :

- Nous avons dirigé la mise en œuvre par le secteur de modifications aux règlements qui ont rétabli le but premier de l'assurance de portefeuille.
- Nous avons amélioré notre cadre de gestion du risque de fraude.
- Nous avons mis à jour notre Police-cadre d'assurance prêt.
- Nous avons donné des conseils stratégiques au gouvernement au sujet des vulnérabilités du système de financement de l'habitation.
- Une analyse de différentes tailles de part de marché a été effectuée et indique qu'une part de marché se situant entre 45 et 50 % devrait nous permettre d'intensifier nos activités rapidement et efficacement pour combler des lacunes éventuelles sur le marché.

*Consulter l'annexe B pour voir le rendement à la mi-exercice 2016.*



- La SCHL a collaboré étroitement avec le ministère des Finances afin de se préparer pour ces consultations et nous appuyons cette initiative comme moyen d'améliorer davantage notre système de financement de l'habitation. La SCHL joue un rôle actif dans ces marchés; par conséquent, nous continuerons à appuyer ces discussions conformément à notre mandat qui est de favoriser l'accès aux marchés de l'habitation et de contribuer à la stabilité financière.

Repositionner nos activités de souscription des immeubles collectifs et revoir les produits que nous offrons en proposant une gamme de produits qui répond toujours aux besoins de nos clients prêteurs et une stratégie de tarification qui reflète raisonnablement les risques connexes, tout en renforçant notre rôle et notre position concurrentielle dans le secteur en tant qu'autorité en matière d'habitation au Canada.

- Préciser auprès des clients notre rôle et notre positionnement dans le domaine des immeubles collectifs. Dans ce contexte, nous passons actuellement en revue notre gamme de produits afin de différencier notre offre en fonction des divers types de logements locatifs pour répondre à un large éventail de besoins des clients (qui vont des logements du marché aux logements locatifs abordables) tout en maintenant une stratégie de tarification qui reflète raisonnablement les risques connexes.
- Mettre en œuvre une proposition de valeur, une plateforme de messages, un cadre de satisfaction de la clientèle et une stratégie de formation.
- Établir une stratégie de données et de taxonomie pour les immeubles collectifs.
- Procéder à la réingénierie de notre système de souscription, et aligner nos activités touchant la souscription, la gestion des cas de défaut, les biens immobiliers et les règlements pour améliorer l'efficacité des processus.

## Cap sur l'innovation

### Un chef de file en prévention de la fraude dans le secteur hypothécaire

Notre approche en matière de prévention de la fraude est fondée sur les risques et axée sur les priorités. Nous tirons profit des données particulières et des techniques avancées d'analyse dont nous disposons pour améliorer de façon importante la détection des fraudes hypothécaires. Nous :

- investissons dans de nouvelles technologies permettant de détecter et de prévenir davantage de fraudes, en particulier des stratagèmes qui exposent nos clients à des pertes financières;
- combinons notre point de vue intersectoriel unique du secteur hypothécaire avec des méthodes d'analyse modernes pour apporter une nouvelle dimension à l'analyse de la fraude, axée plus particulièrement sur la fraude organisée.

### Service amélioré de demandes de règlement

La SCHL lance un processus amélioré de demandes de règlement qui augmentera les gains d'efficacité globaux, réduira les coûts et améliorera le service à la clientèle. En jouant un rôle plus actif plus tôt dans le processus d'administration des demandes de règlement et en ayant recours à des tiers fournisseurs de services, nous :

- réduirons les délais requis pour mener à bien toutes les activités principales, comme le processus judiciaire, la gestion et la vente de la propriété;
- négocierons des tarifs pour les services de tierces parties qui nous permettront de réaliser des économies globales sur les coûts liés aux règlements.

La réaction des prêteurs relativement à cette initiative a été très positive jusqu'à présent.



« Notre marché est fort concurrentiel et en constante évolution. Pour faire en sorte d'offrir aux Canadiens les options de logement dont ils ont besoin, nous procédons à une refonte de nos activités pour que la SCHL conserve son agilité, sa capacité d'adaptation et sa longueur d'avance. »

Glen Trevisani, Opérations d'assurance prêt hypothécaire

Faire évoluer nos produits d'assurance prêt hypothécaire pour mieux servir les emprunteurs et les prêteurs canadiens, en nous adaptant aux changements dans les cadres réglementaires et les contextes opérationnels.

- Continuer de remplir les engagements courants liés aux initiatives du budget fédéral, à l'aliénation des biens de l'État, à l'évaluation des incidences du partage des risques avec les prêteurs et à la mise en œuvre de tout changement dans les paramètres de l'assurance prêt hypothécaire assujettie à la loi fédérale.
- Examiner notre rôle dans le processus de diligence raisonnable du secteur hypothécaire :
  - en procédant à l'intégration opérationnelle de nos fonctions de souscription et de services;
  - en améliorant nos modèles de risque de souscription et de perte;
  - en mettant en œuvre une nouvelle approche fondée sur les risques en matière d'assurance de la qualité des prêteurs;
  - en élargissant notre cadre de gestion des comptes clients et de gestion des relations avec les clients (GRC) en mettant l'accent sur les systèmes de GRC;
- Intégrer le capital réglementaire et le capital économique à notre analyse de la tarification.

## INDICATEURS DE RENDEMENT

Les indicateurs de rendement suivants, ainsi que les initiatives à moyen terme, permettront d'évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre nos résultats à court et à moyen terme – en particulier l'évaluation du rendement lié à l'accès, à la stabilité, à la compétitivité et au risque :

CIBLE 2017	INDICATEUR DE RENDEMENT
	<b>Accès</b>
≥ 13,5 %	Proportion des demandes approuvées qui proviennent de régions rurales
≥ 60 %	Proportion des demandes approuvées qui proviennent d'accédants à la propriété
	<b>Stabilité</b>
≥ 10,7 %	Rendement de la cible de capital immobilisé <sup>9</sup>
	<b>Compétitivité</b>
≤ 23,8 %	Ratio des charges opérationnelles
	<b>Risque</b>
≥ 408 %	Pourcentage du capital minimal requis (TCM)
≤ 512 G\$	Contrats d'assurance en vigueur

<sup>9</sup> Cet indicateur est sujet à changement après la mise en œuvre de la politique en matière de dividendes.



## PLAN FINANCIER ET PERSPECTIVES

Les produits tirés des primes d'assurance et des droits de demande d'assurance prêt pour propriétaires-occupants souscrite à l'unité, d'assurance de portefeuille et d'assurance de prêts pour immeubles collectifs résidentiels, ainsi que les produits de nos placements, servent à couvrir l'ensemble des charges, y compris les pertes sur règlements. Nous nous attendons à générer un rendement raisonnable au profit du gouvernement du Canada, tout en tenant dûment compte des risques de pertes.

### Analyse financière

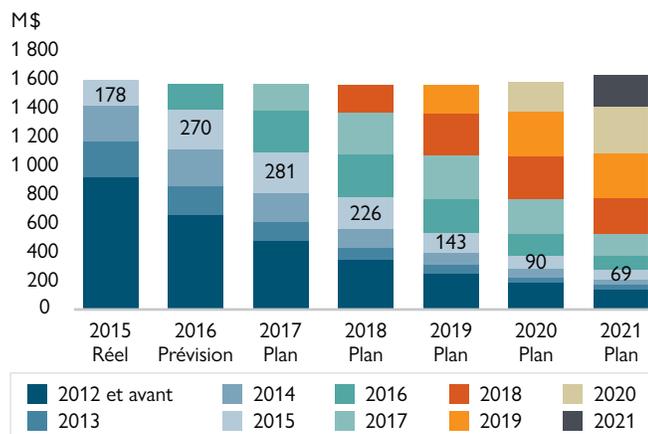
#### État résumé des résultats

(En millions)	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Primes et droits acquis	1 592	1 568	1 566	1 559	1 560	1 581	1 630
Produits de placements	568	579	598	634	758	843	944
Autres produits	15	7	6	7	7	8	7
<b>Total des produits</b>	<b>2 175</b>	<b>2 154</b>	<b>2 170</b>	<b>2 200</b>	<b>2 325</b>	<b>2 432</b>	<b>2 581</b>
Règlements d'assurance	290	421	332	296	281	265	253
Charges opérationnelles	212	315	373	348	330	332	339
<b>Total des charges</b>	<b>502</b>	<b>736</b>	<b>705</b>	<b>644</b>	<b>611</b>	<b>597</b>	<b>592</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>1 673</b>	<b>1 418</b>	<b>1 465</b>	<b>1 556</b>	<b>1 714</b>	<b>1 835</b>	<b>1 989</b>
Impôt sur le résultat	409	344	356	378	417	447	485
<b>Résultat net</b>	<b>1 264</b>	<b>1 074</b>	<b>1 109</b>	<b>1 178</b>	<b>1 297</b>	<b>1 388</b>	<b>1 504</b>

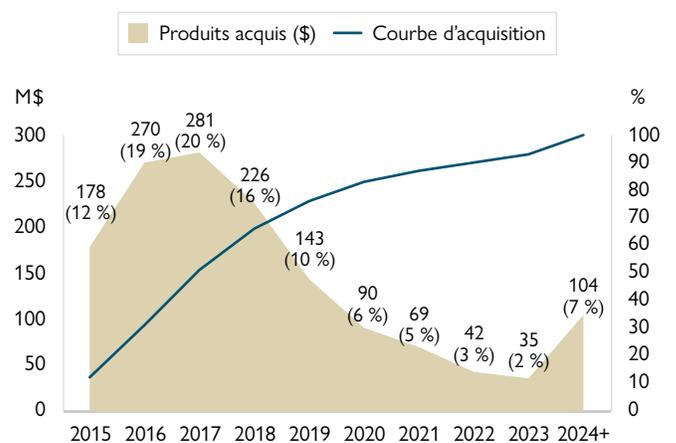
Le total des produits augmentera au cours de la période de planification, en raison principalement de la croissance des produits du portefeuille de placements. Les produits tirés des primes acquises demeureront relativement stables, avant de s'accroître en 2021.

Une révision de l'attribution des volumes d'assurance de portefeuille aux prêteurs, réalisée pour réagir aux pressions de la concurrence, entraînera une hausse des produits qui contrebalancera la diminution des primes et droits acquis attribuable à la baisse des volumes de prêts assurés au cours des dernières années.

Primes et droits d'APH acquis – Répartition selon l'année d'initiation



Courbe d'acquisition des primes et droits perçus en 2015 – Assurance pour propriétaires-occupants souscrite à l'unité



Le total des charges s'orientera à la hausse en 2016 et en 2017 en raison des investissements nécessaires dans la transformation technologique. Les règlements d'assurance seront également en hausse en 2016 et en 2017 en raison de l'augmentation des taux de chômage et de l'affaiblissement de l'économie dans les régions productrices de pétrole, puis afficheront une tendance à la baisse pour le reste de la période de planification, attribuable au vieillissement des contrats d'assurance.

Le résultat net augmentera progressivement durant la période de planification, après l'achèvement de notre transformation technologique étalée sur plusieurs années et en supposant une hausse des produits de placement.

## Gestion du capital

En novembre 2015, le BSIF a indiqué qu'il terminait l'élaboration d'un nouveau cadre de capital s'appliquant exclusivement aux assureurs hypothécaires et destiné à remplacer l'actuel test du capital minimal (TCM) relativement au risque d'assurance. Par conséquent, les assureurs hypothécaires ont mis en application un cadre de capital provisoire, qui est une version modifiée de la ligne directrice sur le TCM à l'intention des sociétés d'assurance multirisques fédérales publiée par le BSIF le 24 septembre 2014. Nous avons mis en application le cadre de capital provisoire le 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Conformément au cadre de gestion du capital de la SCHL, nous validons chaque année et calibrons, si nécessaire, notre cible interne de capital et notre cible de capital immobilisé (niveau de capital immobilisé). La cible interne de capital est calibrée en fonction d'intervalles de confiance définis et est établie de manière à servir d'indicateur précoce, pour la direction, que des problèmes financiers doivent être résolus. Comme suite au processus de validation du dernier exercice, la cible interne de capital a été maintenue à 205 % du capital minimal requis réglementaire (capital minimal).

Nous avons l'intention de gérer nos activités selon un niveau de capital disponible supérieur à la cible interne de capital, sauf dans des circonstances exceptionnelles. Par conséquent, nous avons établi un niveau de capital immobilisé supérieur à la cible interne de capital. Le niveau de capital immobilisé est calibré en fonction d'intervalles de confiance et de simulations de crise et est établi de manière à servir d'indicateur précoce, pour la direction, de la suffisance du capital. Comme suite au processus de validation du dernier exercice, le niveau de capital immobilisé a été fixé à 220 % du capital minimal requis.

Les nouvelles exigences en matière de capital relativement au risque d'assurance offrent une nouvelle méthode normalisée pour l'assurance de prêts hypothécaires à l'habitation qui se veut plus sensible au risque et qui tient compte de nouveaux facteurs de risque et de perte importants, notamment la solvabilité, la période d'amortissement restante et le solde du prêt. Elles comprendront également des exigences de capital plus élevées pour les prêts initiés dans des marchés où les prix des habitations sont élevés par rapport aux revenus des emprunteurs. Les changements prévus permettront de faire en sorte que les exigences en matière de capital suivent les conditions du marché de l'habitation et reflètent les risques sous-jacents.

Les nouvelles exigences en matière de capital seront achevées en prévision de leur mise en application le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Des mesures transitoires ont été élaborées pour introduire progressivement les impacts de ces exigences dans le cas de certaines composantes des anciens prêts et les impacts sur les exigences liées au risque opérationnel.

La SCHL a analysé l'impact du nouveau cadre réglementaire et a évalué son incidence attendue sur la situation de capital des activités d'assurance à la clôture de 2016 et par la suite, ce qui pourrait entraîner une hausse du niveau de capital que nous devons maintenir. Plus précisément, le niveau de capital immobilisé qui était auparavant établi à 220 % selon le TCM est calibré à près de 150 % selon le TCM d'après le nouveau cadre réglementaire. Le capital disponible demeure inchangé, mais représente désormais environ 265 % selon le TCM (par rapport à 379 % selon le TCM auparavant). Étant donné le recalibrage de la cible de surveillance, nous nous attendons à maintenir un coussin excédentaire moins élevé par rapport à la cible, comme l'indiquent les résultats de nos simulations de crise. Lorsque viendra le temps d'établir la capacité de dividende initiale, il faudra prendre en considération le fait qu'un autre calibrage devra être effectué lorsque les mesures transitoires prendront fin (capital supplémentaire d'environ 2 G\$) et pour tenir compte des avantages relatifs à la modification des pointages de crédit (capital inférieur de 1 à 2 G\$). Le BSIF continue d'apporter des modifications au cadre en fonction des commentaires reçus pendant la période de consultation, donc les résultats pourraient changer.



*Composantes du capital pendant la période de planification*

(En millions, sauf indication contraire)	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Cumul des autres éléments du résultat global	803	937	549	291	(28)	65	231
Résultats non distribués affectés	10 014	9 677	9 942	10 163	10 710	10 944	11 121
Capital affecté	10 817	10 614	10 491	10 454	10 682	11 009	11 352
Résultats non distribués non affectés	6 842	8 193	9 085	10 092	10 867	12 043	13 378
<b>Total du capital des activités d'assurance prêt hypothécaire</b>	<b>17 659</b>	<b>18 807</b>	<b>19 576</b>	<b>20 546</b>	<b>21 549</b>	<b>23 052</b>	<b>24 730</b>
Moins les déductions demandées par le BSIF	(264)	(539)	(119)	0	0	0	0
<b>Total du capital disponible des activités d'assurance prêt hypothécaire</b>	<b>17 395</b>	<b>18 268</b>	<b>19 457</b>	<b>20 546</b>	<b>21 549</b>	<b>23 052</b>	<b>24 730</b>
Cible interne de capital de la SCHL (% selon le TCM)	205 %	205 %	205 %	205 %	205 %	205 %	205 %
Cible de capital immobilisé (% selon le TCM)	220 %	220 %	220 %	220 %	220 %	220 %	220 %
Ratio du capital disponible sur le capital minimal requis (100 % selon le TCM)	354 %	379 %	408 %	432 %	444 %	461 %	479 %
Rendement des capitaux propres	7,4 %	5,9 %	5,8 %	5,9 %	6,2 %	6,2 %	6,3 %

Conformément à notre cadre de simulation de crise, le Conseil d'administration approuve chaque année notre programme de simulation de crise, lequel comprend une analyse de sensibilité, une simulation de solvabilité, une simulation de crise (simulation de crise inversée) et des scénarios déterministes. Les résultats du programme de simulation de crise corroborent nos niveaux cibles de capital.

Les facteurs économiques ayant la plus forte incidence sur la situation financière de nos activités d'assurance prêt hypothécaire sont, dans l'ordre, les taux de chômage, les prix des habitations et les taux d'intérêt. Il est très peu probable que l'un ou l'autre de ces facteurs, pris isolément, fasse que le passif dépasse l'actif. Pour que le passif dépasse l'actif, il faudrait que, en se combinant, l'augmentation des taux de chômage, la hausse des taux d'intérêt et la baisse des prix des habitations atteignent des niveaux beaucoup plus élevés que ceux qui ont été observés jusqu'ici et se maintiennent sur une longue période, ce qui par ailleurs nous permettrait de prendre des mesures afin d'en atténuer l'impact.

La diminution du capital disponible serait supérieure aux exigences de notre énoncé sur l'appétit pour le risque au début de la période et entraînerait une modification des critères de souscription, des produits et de la tarification pour contrebalancer les incidences économiques. Malgré un niveau de capital de 354 % selon le TCM au 31 décembre 2015, nous avons réalisé un certain nombre d'exercices de simulation de crise déterministes selon l'hypothèse que nous ne disposions que d'un capital de 220 % selon le TCM (notre niveau de capital immobilisé). La section Gestion des risques du présent plan d'entreprise contient de plus amples renseignements sur notre simulation de crise. Nous avons aussi retenu, pour le présent plan, un scénario pessimiste moins grave qui se fonde sur les données historiques de la récession de 1991. D'autres détails se trouvent à l'annexe C.

## Plan d'investissement

### *Rendement*

La valeur marchande des placements sous gestion s'établissait à 24 430 millions de dollars au 30 juin 2016<sup>10</sup>. La taille du portefeuille de placements des activités d'assurance prêt hypothécaire s'est accrue considérablement au cours des derniers exercices et cette tendance devrait se poursuivre. Les fonds disponibles pour les placements proviennent surtout des flux de trésorerie nets générés par les primes, les droits de demande et les intérêts et distributions reçus, déduction faite des règlements et charges payés.

<sup>10</sup> Les placements sous gestion ne comprennent pas les placements liés aux conventions de rachat.



Compte tenu de notre stratégie de gestion du portefeuille de placements, qui consiste à conserver les titres acquis, une plus grande importance est accordée au rendement comptable comme indicateur de rendement clé. Le rendement comptable du portefeuille de titres à revenu fixe était de 2,43 % au 30 juin 2016, mais il devrait diminuer avec l'arrivée à échéance d'anciennes obligations qui seront réinvesties dans un marché offrant des rendements inférieurs.

### *Perspectives d'investissement et rendements projetés*

Les objectifs clés de la répartition des actifs de placement sont de répondre aux besoins de flux de trésorerie avec un degré élevé de certitude, de maximiser le rendement ajusté en fonction des risques et réduire au minimum la nécessité de vendre des actifs. Par conséquent, notre stratégie de placement est principalement axée sur l'achat et la conservation jusqu'à l'échéance d'obligations de haute qualité et de courte durée, qui correspondent davantage à la durée des passifs. La politique de placement vise un portefeuille composé au minimum de 90 % d'obligations, bien qu'actuellement les obligations représentent environ 95 % du portefeuille. Le reste est surtout investi dans des actions.

La principale nouveauté dans la stratégie de placement est l'investissement prévu dans des obligations étrangères entièrement couvertes. L'inclusion d'obligations étrangères dans le portefeuille a pour principal objectif de réduire le risque de concentration associé aux placements dans des titres à revenu fixe canadiens. Puisqu'elles sont couvertes, les obligations étrangères ne devraient pas générer de rendements excédentaires considérables à long terme par rapport aux obligations canadiennes. Les placements dans le portefeuille d'obligations étrangères devraient commencer vers la fin du quatrième trimestre de 2016.

Le tableau ci-après montre le rendement annuel moyen projeté au titre des produits du portefeuille de placements des activités d'assurance prêt hypothécaire.

### *Rendement annuel moyen au titre des produits*

Rendement des catégories d'actifs	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rendement annuel projeté au titre des produits	1,82 %	1,93 %	2,51 %	3,17 %	3,56 %	3,57 %

Notre stratégie de conservation des titres acquis fait également qu'une moins grande importance est accordée au rendement total comme indicateur de rendement. Toutefois, le rendement total est toujours pris en compte en raison de son incidence sur le capital disponible. Le tableau ci-après montre le rendement total annuel moyen projeté du portefeuille de placements des activités d'assurance prêt hypothécaire, y compris le rendement au titre des produits et des cours.

### *Rendement total annuel moyen*

Rendement des catégories d'actifs	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rendement total annuel projeté	1,91 %	-0,09 %	0,32 %	2,01 %	3,74 %	3,86 %

Les rendements réels peuvent présenter des écarts importants par rapport aux projections puisque les rendements fournis précédemment sont établis d'après des projections des taux d'intérêt et du rendement des actifs. Par exemple, une augmentation de 50 points de base dans la courbe de rendement aura une incidence de 440 millions de dollars sur le rendement total des titres à revenu fixe.



Nos stratégies relatives aux placements en titres du marché monétaire et en titres à revenu fixe cibleront des rendements comptables ajustés selon les risques, compte tenu d'éléments comme le risque de taux d'intérêt lié à nos passifs, le risque de crédit et les flux de trésorerie requis. En raison de l'importance des titres à revenu fixe dans la répartition de l'actif, nous complétons notre analyse du risque de crédit lié à chaque titre en évaluant la qualité d'ensemble de nos portefeuilles de crédit. L'analyse présentée dans le tableau ci-après, résultat de l'adaptation à nos notations internes de la méthodologie d'une grande agence de notation, indique la protection que nos portefeuilles et sous-portefeuilles de titres à revenu fixe offrent contre les pertes découlant d'une défaillance de crédit.

### *Protection contre les pertes*

Notation indiquant la qualité du crédit	Notation moyenne	
Portefeuille de placements des activités d'assurance (revenu fixe)	100 %	A+
Canada et pays souverains	22 %	AAA Fort
Provinces et municipalités	31 %	A+ Fort
Entreprises	43 %	A-
Marché monétaire	2 %	AAA Fort

Au 30 juin, l'actif du portefeuille était réparti de la façon suivante : 94,8 % en titres à revenu fixe, 4,7 % en actions et 0,5 % en biens immobiliers. Les placements dans les actions sont gérés en fonction du risque. Le choix des titres se fait dans l'attente d'un meilleur rendement en fonction des risques que pour les titres à revenu fixe. La stratégie de placement relative au portefeuille de biens immobiliers comprend des biens immobiliers commerciaux détenus directement ou indirectement (par l'intermédiaire de coentreprises, de sociétés de personnes et de fonds).



# TITRISATION

***L'amélioration constante de nos programmes favorisera un système canadien de financement de l'habitation stable et novateur s'appuyant sur des modes de financement privé viables qui limitent les risques pour le gouvernement.***

Nous offrons des programmes de titrisation qui permettent la vente de prêts hypothécaires admissibles à des investisseurs, sous forme de titres, afin de générer des fonds pouvant servir à l'octroi de prêts à l'habitation. Nous sommes responsables de l'administration du cadre juridique des obligations sécurisées, une autre source de financement hypothécaire.

## RÉSULTATS VISÉS

Nos résultats à court et à moyen terme contribueront à l'atteinte de notre résultat à long terme, soit : Le Canada dispose d'un système de logement stable, compétitif et novateur.

### À COURT TERME

#### *Résultats de nos activités pour les 12 prochains mois*

Les émetteurs et les prêteurs disposent de sources de financement stables pour l'octroi de prêts hypothécaires. L'accès aux liquidités est amélioré grâce à une meilleure harmonisation avec les ministères et les autres organismes gouvernementaux.

### À MOYEN TERME

#### *Résultats de nos activités pour une période de 2 à 3 ans*

Les émetteurs et les prêteurs adoptent de nouvelles structures de produits et s'en remettent moins aux sources de financement garanties par le gouvernement.

## NOTRE STRATÉGIE

Nous veillons à ce que les institutions financières canadiennes aient accès à des fonds pour l'octroi de prêts hypothécaires grâce à une saine gestion de nos programmes de titrisation et à l'administration du cadre juridique des obligations sécurisées canadiennes. Les éléments clés de notre stratégie sont les suivants :

- Des approches novatrices pour que le soutien du financement hypothécaire offert par le gouvernement soit stratégiquement ciblé, que la tarification reflète les risques et les avantages et que l'exposition du gouvernement au risque diminue à long terme.
- Des conseils judicieux, fondés sur une vaste connaissance des marchés et des risques, pour aider le gouvernement à prendre des décisions éclairées en matière de politiques de financement de l'habitation.

Les initiatives à moyen terme ci-après sont les priorités pour la période de planification, en plus de l'examen et de la mise en œuvre de la Stratégie nationale sur le logement.

### **Atteindre de meilleurs résultats par la gestion des risques**

- Élaborer des options stratégiques afin de diversifier les sources de financement pour l'octroi de prêts hypothécaires
- Élaborer des options stratégiques en matière de titrisation afin de réduire l'exposition au risque lié aux catastrophes

## NOTRE PLAN EN DÉTAIL

Les initiatives à moyen terme décrites ci-après nous permettront d'atteindre nos résultats conformément à notre orientation stratégique, qui est d'*atteindre de meilleurs résultats par la gestion des risques dans le but d'appuyer l'abordabilité des logements et la stabilité financière*. En 2017, nous évaluerons les orientations de la Stratégie nationale sur le logement et les incidences de celle-ci sur notre rôle et sur nos programmes. Les répercussions de l'exécution de nos programmes sur les finances et les ressources seront abordées plus loin dans le présent chapitre.

### Élaborer des options stratégiques afin de diversifier les sources de financement pour l'octroi de prêts hypothécaires

- Mener des recherches afin de déterminer les obstacles qui empêchent l'utilisation à plus grande échelle de capitaux privés dans le marché du financement hypothécaire, et présenter des options stratégiques au gouvernement.
- Envisager de nouvelles structures pour nos produits et d'autres produits de titrisation qui pourraient éventuellement être offerts, ainsi que des options de financement susceptibles de réduire l'exposition du gouvernement au risque.

### Élaborer des options stratégiques en matière de titrisation afin de réduire l'exposition au risque lié aux catastrophes

- Les catastrophes sont des événements qui ont une faible probabilité de survenir mais dont les conséquences financières pourraient être lourdes.
- Les activités de titrisation de la SCHL sont exposées au risque lié à des catastrophes qui entraîneraient un défaut de la part des participants aux programmes.
- Collaborer avec le gouvernement du Canada afin de mieux comprendre les risques associés au logement et pour élaborer des options stratégiques pour nos programmes de titrisation susceptibles de réduire l'exposition de la SCHL au risque.

Nos progrès à la mi-exercice 2016 orientent les efforts à déployer :

- Des progrès sont réalisés concernant l'évaluation des approches de tarification fondées sur le marché, qui feront l'objet de discussions par un groupe de travail intergouvernemental.
- Aujourd'hui, la plupart des émetteurs agréés émettent régulièrement des blocs de prêts couverts par plusieurs assureurs, et notre cible pour 2016 était largement dépassée dès le milieu de l'exercice.
- Nous sommes en bonne voie d'atteindre nos cibles de rendement dans l'exécution de nos programmes des TH LNH et des OHC.

*Consulter l'annexe B pour voir le rendement à la mi-exercice 2016.*



## Cap sur l'innovation

### Meilleurs outils, meilleures données

Il est indispensable que nous nous dotions d'outils de pointe et modernes pour faire évoluer nos produits et avoir la souplesse nécessaire pour réagir aux changements dans la tarification et la réglementation. Dans le cadre de sa transformation technologique, la SCHL élabore et met en œuvre une stratégie de gestion des données qui améliorera la qualité des données et le rendement de nos produits, pour mieux informer les investisseurs.



Notre salle des marchés

Sur l'horizon de planification 2017-2021, nous créerons une plateforme technologique robuste dotée des caractéristiques suivantes :

- des données centralisées pour tous les programmes;
- une automatisation qui sera source d'efficacité;
- des capacités de libre-service;
- la conformité aux pratiques exemplaires d'intégrité et de sécurité des données.

Cette plateforme contribuera à renforcer les relations avec les investisseurs par un meilleur partage de l'information, et nous permettra de nous concentrer sur les activités à valeur ajoutée.

## INDICATEURS DE RENDEMENT

Les indicateurs de rendement suivants, ainsi que les initiatives à moyen terme, permettront d'évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre nos résultats à court et à moyen terme. Les cibles à court terme suivantes serviront à mesurer les incidences et l'efficacité de notre travail.

CIBLE 2017	INDICATEUR DE RENDEMENT
≤ 12,3 %	Ratio des charges opérationnelles
≥ 21,1 %	Rendement du capital requis
≥ 95 %	Utilisation par rapport au plafond annuel pour les titres hypothécaires émis en vertu de la <i>Loi nationale sur l'habitation</i>
≥ 95 %	Utilisation par rapport au plafond annuel pour les Obligations hypothécaires du Canada (OHC)

## PLAN FINANCIER ET PERSPECTIVES

Les produits comprennent les droits de demande et de cautionnement, les produits de placements ainsi que les produits d'intérêts (déduction faite des charges d'intérêts) liés aux prêts à recevoir aux termes du Programme des OHC. Les charges se composent des charges opérationnelles. Les produits et les frais liés au cadre juridique des obligations sécurisées administré par la SCHL sont aussi inclus dans les activités de titrisation. Les droits de demande et les droits annuels liés à ces responsabilités sont fixés selon le principe du recouvrement des coûts.

Pour 2016, le ministre des Finances a approuvé des plafonds de 105 milliards de dollars pour les nouveaux cautionnements dans le cadre du Programme des TH LNH et de 40 milliards aux termes du Programme des OHC, soit 145 milliards de dollars au total. Les plafonds de cautionnement projetés devront être approuvés par le ministre des Finances. Depuis l'introduction de la nouvelle structure de tarification le 1<sup>er</sup> juillet 2016, les plafonds de cautionnement ont été ajustés pour tenir compte des TH LNH vendus à la FCH en tant qu'actifs de réinvestissement qui n'étaient pas auparavant assujettis à un plafond ou à des droits. La FCH, une entité *ad hoc*, fait l'acquisition de participations dans des prêts à l'habitation assurés admissibles, comme les titres hypothécaires émis en vertu de la *Loi nationale sur l'habitation* (TH LNH), et émet les OHC. Nous consolidons les comptes de la FCH avec nos activités de titrisation. Les actifs et passifs de la FCH ne nous appartiennent pas et ne sont pas détenus ou assumés en notre faveur. Les bénéficiaires de la FCH, une fois les obligations réglées, sont des organisations caritatives.

Les cautionnements en vigueur devraient augmenter progressivement de 2017 à 2019, car les nouveaux cautionnements seront supérieurs aux cautionnements arrivés à échéance. Selon les projections, ils devraient ensuite diminuer en 2020 et en 2021 lorsque cette tendance s'inversera. Les cautionnements en vigueur demeureront inférieurs au plafond de 600 milliards de dollars prescrit par la loi.

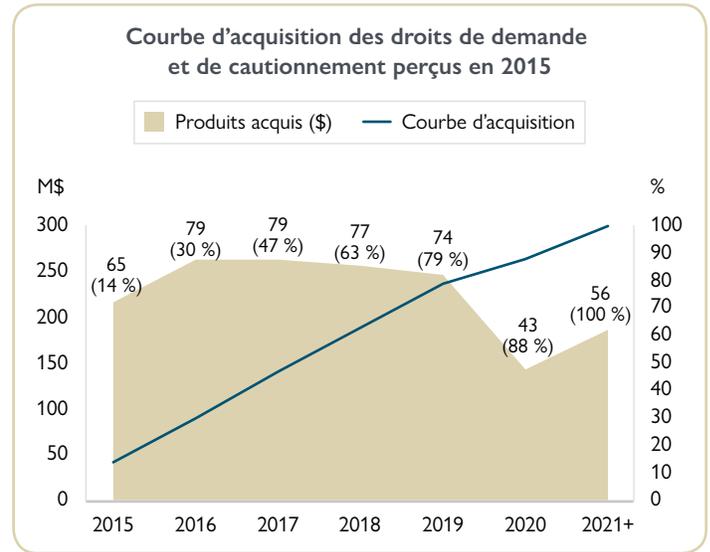
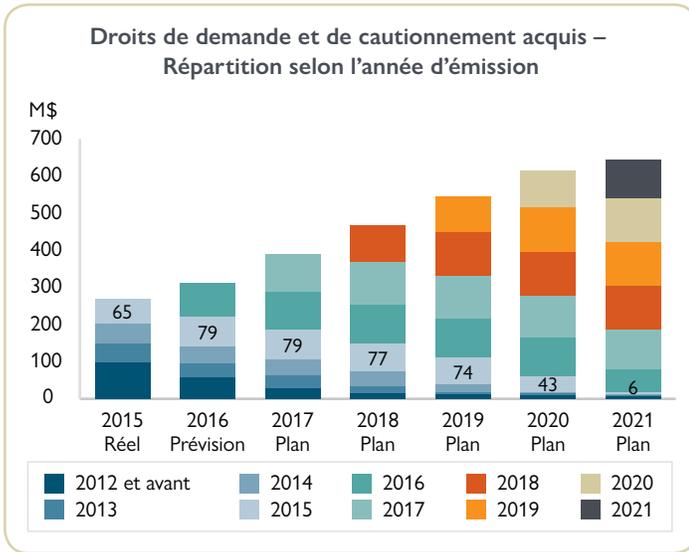
### Analyse financière

#### *État résumé des résultats*

(En millions)	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Droits de demande et de cautionnement acquis	268	313	390	468	546	614	643
Produits d'intérêts nets	8	8	8	8	8	8	8
Produits de placements	39	40	47	56	65	73	81
Autres produits	74	68	68	68	68	68	68
<b>Total des produits</b>	<b>389</b>	<b>429</b>	<b>513</b>	<b>600</b>	<b>687</b>	<b>763</b>	<b>800</b>
Charges opérationnelles	103	111	120	121	121	124	122
<b>Total des charges</b>	<b>103</b>	<b>111</b>	<b>120</b>	<b>121</b>	<b>121</b>	<b>124</b>	<b>122</b>
Résultat avant impôt	286	318	393	479	566	639	678
Impôt sur le résultat	71	79	98	120	142	160	170
<b>Résultat net</b>	<b>215</b>	<b>239</b>	<b>295</b>	<b>359</b>	<b>424</b>	<b>479</b>	<b>508</b>



Le total des produits augmentera au cours de la période de planification en raison de la hausse du volume de TH LNH cautionnés et de la nouvelle structure de tarification entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2016. Cette nouvelle structure de tarification tient compte du changement apporté au Programme des OHC, à savoir que tous les TH LNH vendus à la Fiducie du Canada pour l'habitation (FCH) pour les OHC émises après le 1<sup>er</sup> juillet 2016, en tant qu'actifs initiaux ou de réinvestissement, seront assujettis à des droits de cautionnement des TH LNH distincts. Nos projections ont été établies selon l'hypothèse que la structure de tarification ne changera pas après 2016.



Le total des charges s'accroîtra sur l'horizon de planification en raison de la hausse des droits de cautionnement payés au gouvernement du Canada. Le résultat net augmentera pendant la période de planification étant donné la hausse des droits acquis.

## Gestion du capital

Pour la titrisation, nous calculons les exigences de capital conformément aux principes de capital réglementaire et de capital économique, en appliquant des facteurs de risque aux actifs d'investissement et aux passifs des activités de titrisation.

Le cadre de capitalisation de nos activités de titrisation fait actuellement l'objet d'un examen qui pourrait influencer sur les estimations du capital requis. Cet examen vise à s'assurer que le cadre de capitalisation reflète globalement les risques auxquels la SCHL est exposée. Dans le cadre de cet examen, nous avons déterminé qu'il serait possible d'améliorer un élément en particulier; soit le risque lié aux catastrophes (par exemple, un tremblement de terre) susceptibles d'exposer la SCHL à des pertes si un émetteur devait faire défaut en raison d'une telle catastrophe. Une fois que les travaux relatifs au cadre de capitalisation seront terminés, tout changement sera reflété dans le rapport financier trimestriel après l'approbation par le Conseil d'administration.

Notre capital disponible de 2,1 milliards de dollars devrait nous permettre de faire face à toute augmentation du capital requis par suite de l'application du nouveau cadre. Des changements du capital requis influeraient sur les résultats non distribués tant affectés que non affectés et, par conséquent, sur tout paramètre lié au capital requis.

Le capital a également une incidence sur la capacité de la SCHL de respecter ses obligations relatives au cautionnement de paiement périodique. Ce risque est géré grâce à un portefeuille de placements très liquide. Les actifs, réserves et autres moyens disponibles auprès des secteurs d'activité ou dans le cadre des programmes de la SCHL peuvent aussi servir à répondre à une demande d'application d'un cautionnement jusqu'à ce que ces actifs, réserves ou moyens puissent être regarnis aux termes du programme auquel le cautionnement se rapporte ou par le gouvernement du Canada.



*Composantes du capital pendant la période de planification*

(En millions)	2015 Réal	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Cumul des autres éléments du résultat global	63	53	(39)	(129)	(167)	(132)	(85)
Résultats non distribués affectés	1 137	1 239	1 440	1 605	1 749	1 786	1 823
Capital affecté	1 200	1 292	1 401	1 476	1 582	1 654	1 738
Résultats non distribués non affectés	707	840	938	1 136	1 419	1 862	2 335
<b>Total du capital disponible des activités de titrisation</b>	<b>1 907</b>	<b>2 132</b>	<b>2 339</b>	<b>2 612</b>	<b>3 001</b>	<b>3 516</b>	<b>4 073</b>
Ratio du capital disponible sur le capital requis	159 %	165 %	167 %	177 %	190 %	213 %	234 %
Rendement des capitaux propres	12,0 %	11,8 %	13,2 %	14,5 %	15,1 %	14,7 %	13,4 %

La section *Gestion des risques* contient de plus amples renseignements sur notre simulation de crise.

## Plan d'investissement

### *Rendement*

La valeur marchande des placements sous gestion totalisait 2,9 milliards de dollars au 30 juin 2016. La taille du portefeuille de placements des activités de titrisation s'est accrue considérablement au cours des dernières années en raison de l'augmentation des droits, et cette tendance devrait se poursuivre. Les fonds disponibles pour les placements proviennent surtout des flux de trésorerie nets composés des droits de demande et de cautionnement et des intérêts perçus, déduction faite des règlements et charges payés. Au 30 juin 2016, le rendement cumulé total du portefeuille consolidé des activités de titrisation était de 3,04 %, soit un rendement identique à celui de l'indice de référence consolidé.

### *Perspectives d'investissement et rendements projetés*

Le tableau qui suit montre le rendement annuel moyen projeté pour chaque catégorie d'actifs incluse dans la politique de répartition stratégique de l'actif du portefeuille de placements. Il a été déterminé, à l'issue du dernier examen de la répartition stratégique de l'actif, que le portefeuille de placement des activités de titrisation renfermerait uniquement des obligations du gouvernement du Canada et des instruments du marché monétaire pour assurer la disponibilité de liquidités et le respect des obligations de la SCHL liées au cautionnement de paiement périodique. Par conséquent, le portefeuille est investi à 100 % dans des instruments à revenu fixe à notation élevée. Le tableau montre les rendements totaux, y compris le rendement au titre des produits et des cours.

Le rendement total annuel moyen attendu du portefeuille de placements des activités de titrisation indiqué ci-après est déterminé en fonction des rendements fournis et de la répartition stratégique de l'actif.

### *Rendement total annuel moyen*

Rendement des catégories d'actifs	2017	2018	2019	2020	2021
Rendement total annuel projeté	-2,39 %	-1,79 %	0,35 %	2,63 %	2,85 %

Les rendements réels peuvent présenter des écarts importants par rapport aux projections puisque les rendements fournis précédemment sont établis d'après des projections des taux d'intérêt. Par exemple, une augmentation de 50 points de base dans la courbe de rendement aura une incidence de 99 millions de dollars sur le rendement total.



# PERSONNEL ET PROCESSUS

*Nous habiliterons notre personnel à innover et à prendre des décisions basées sur des valeurs communes, afin de faire de la SCHL une organisation dynamique et tournée vers l'avenir qui gère habilement ses risques et qui accueille le changement.*

## NOTRE STRATÉGIE

Les activités liées au personnel et aux processus nous aident à réaliser nos trois orientations stratégiques. Les éléments clés de notre stratégie sont les suivants :

- Attirer et maintenir en poste les meilleurs talents en leur fournissant les outils dont ils ont besoin pour réussir et être très performants.
- Choisir d'innover dans tout ce que nous faisons.
- Favoriser une main-d'œuvre saine et résiliente, bien outillée pour mener à terme notre transformation technologique et pour encourager l'innovation à tous les échelons.
- Transformer la SCHL en une organisation moderne faisant plein usage de la technologie, de manière à réduire nos frais généraux et à améliorer l'efficacité.
- Faire connaître notre rôle en tant qu'autorité en matière d'habitation au Canada, au moyen de communications ouvertes et franches.
- Prendre les risques nécessaires pour atteindre nos buts, de manière réfléchie et en toute connaissance des risques courus et de la manière de les aborder.
- Gérer nos finances au nom des Canadiens avec le plus haut degré de responsabilité et de transparence.

Les initiatives à moyen terme ci-après sont les priorités pour la période de planification.

### **Être une organisation de haute performance**



- Mobiliser, responsabiliser et inspirer les employés pour leur permettre d'innover
- Recruter, embaucher et maintenir en poste un effectif diversifié et talentueux
- Soutenir les employés dans leurs efforts de perfectionnement et de développement du leadership, et affecter les talents de manière à satisfaire les besoins de la Société
- En collaboration avec notre partenaire, Accenture, transformer la SCHL en une organisation moderne faisant plein usage de la technologie

### **Atteindre de meilleurs résultats par la gestion des risques**



- Renforcer les capacités de base en gestion des risques et instaurer une culture omniprésente axée sur la sensibilisation aux risques et sur leur gestion

*« S'il est vrai que le cadre d'innovation de la SCHL définit le sens de l'innovation pour la SCHL, il vient aussi mettre en lumière le rôle de tous et chacun dans une culture s'appuyant sur l'innovation. »*

Steffan Jones, Innovation et gestion du changement



## NOTRE PLAN EN DÉTAIL

Les initiatives à moyen terme décrites ci-après nous permettront d'atteindre les résultats qui vont dans le sens de nos trois orientations stratégiques. En 2017, nous évaluerons les orientations de la Stratégie nationale sur le logement et les incidences de celle-ci sur notre rôle et sur nos programmes. Les ressources, financières et autres, à l'appui du personnel et des processus sont décrites dans la section Budget de fonctionnement.

### Mobiliser, responsabiliser et inspirer les employés pour leur permettre d'innover

- Instaurer une culture qui favorise l'innovation au moyen d'un cadre d'innovation fondé sur ces quatre composantes de base :
  - **Programmes et processus** : Disposer des processus nous permettant de transformer des idées en programmes ou services qui créent de la valeur.
  - **Organisation et culture** : Donner aux employés la possibilité de prendre part à des activités liées à l'innovation grâce à une gouvernance et à des responsabilités transparentes. Travailler activement à éliminer les obstacles à l'innovation afin de favoriser une culture qui appuie l'innovation.
  - **Ressources et compétences** : Disposer des ressources financières, des talents et des outils nécessaires aux activités liées à l'innovation.
  - **Indicateurs et mesures incitatives** : Établir des cibles et des indicateurs pour orienter les décisions en matière d'innovation et mesurer les progrès. Encourager les contributions à l'innovation par des marques de reconnaissance officielles et non officielles.

**Notre Initiative de promotion de la santé mentale**, lancée en 2014, cadre avec la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail et la norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail du Canada.

Nous continuons à instaurer dans la culture organisationnelle des pratiques favorisant le mieux-être et la santé mentale et à encourager la prise de responsabilité individuelle et collective dans ces domaines à la SCHL.

### Recruter, embaucher et maintenir en poste un effectif diversifié et talentueux

- Continuer d'élargir nos horizons pour découvrir, attirer et embaucher des talents diversifiés.
- Élaborer un cadre de recrutement des talents capable de répondre aux besoins en constante évolution de la Société.
- Offrir une rémunération concurrentielle par rapport au marché.

### Soutenir les employés dans leurs efforts de perfectionnement et de développement du leadership, et affecter les talents de manière à satisfaire les besoins de la Société

- Mettre en place une architecture de carrière pour appuyer la gestion du rendement, le perfectionnement professionnel et la planification de la relève.

### Renforcer les capacités de base en gestion des risques et instaurer une culture omniprésente axée sur la sensibilisation aux risques et sur leur gestion

- Continuer le travail de base pour établir les principales responsabilités, y compris une nouvelle orientation vers l'analyse indépendante.
- Concevoir et instaurer notre culture de risque souhaitée ou « cible ».
- Accroître la sensibilisation aux risques dans toute la Société par la poursuite de notre plan de communication et de formation en matière de gestion des risques.
- Élaborer et exécuter une feuille de route sur le capital économique pour planifier les travaux à venir.



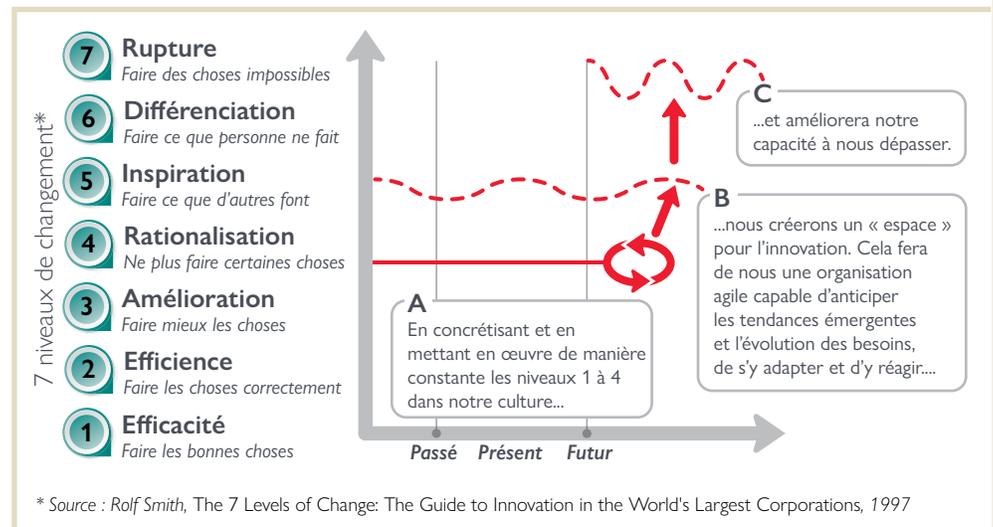
## Cap sur l'innovation

### Un cadre d'innovation

Selon le cadre d'innovation de la SCHL : Innover, c'est cerner avec exactitude *un problème ou une occasion définis clairement et succinctement, avec pour résultat la mise en œuvre d'une solution nouvelle à valeur ajoutée.*

*Changer pour innover : Traverser les niveaux de changement grâce à une exécution constante.*

En évaluant notre travail au moyen d'un modèle à sept niveaux de changement<sup>11</sup> (voir ci-après), nous dotons nos employés des méthodes et des techniques nous permettant de nous mettre collectivement au défi de réaliser des innovations et des changements qui sont petits, mais dont l'incidence est grande, et de « créer un espace » où des changements de niveaux supérieurs et des innovations plus substantielles sont possibles. Les sept niveaux de changement sont les suivants :



Le cadre d'innovation comprend des mesures d'éléments tangibles qui nous serviront à évaluer nos progrès et des mesures d'éléments intangibles, axées sur l'état d'esprit, les comportements et les valeurs des employés. Utilisées ensemble, ces mesures nous indiqueront l'état d'avancement de nos activités liées à l'innovation et leur incidence sur notre culture. La mise en place de notre nouvelle plateforme d'idéation interne révèle un départ concret. Les employés ont maintenant la possibilité de soumettre des idées innovatrices, de collaborer et de voter grâce à un outil transparent et simple à utiliser – IDÉOPOLE.

- IDÉOPOLE : L'espace virtuel de la SCHL où les employés peuvent échanger des idées entre les secteurs et les régions, collaborer et voter, en vue de concrétiser des idées d'une manière ouverte et transparente.

Compte tenu des résultats de notre sondage éclair de 2016, l'accent sera aussi mis sur l'élimination ou l'atténuation des obstacles réels ou perçus signalés par les employés en ce qui a trait à l'innovation, comme la technologie, le processus d'approbation et la charge de travail.

Le cadre d'innovation ouvre la voie dans ce domaine et témoigne de notre engagement à instaurer une culture dans laquelle les personnes, à tous les échelons, disposent de la formation, des outils et des responsabilités nécessaires pour innover, et par laquelle nous sommes reconnus comme une organisation innovatrice à tous les points de vue.

<sup>11</sup> Rolf Smith, The 7 Levels of Change: The Guide to Innovation in the World's Largest Corporations, 1997

Transformer la SCHL en une organisation moderne faisant plein usage de la technologie, de manière à réduire nos frais généraux et à améliorer l'efficacité

- Entente avec le fournisseur de services de TI Accenture pour les activités de TI et la transformation technologique. La SCHL prendra en charge la stratégie de TI, la gestion des relations avec la clientèle, la sécurité et les risques et la surveillance des partenaires (plus de détails sont fournis dans la section Budget de fonctionnement).
- Améliorer la gestion des principaux processus organisationnels; élaborer une stratégie de mobilité pour les employés et les clients; avoir recours à l'analytique pour réaliser des analyses de marché supérieures; lancer de nouveaux produits et réaliser de nombreux gains d'efficacité qui nous permettront de travailler de manière plus productive.
- Réduire le risque opérationnel et assurer un niveau constant de services technologiques; le rendement opérationnel sera suivi de près et mesuré afin d'assurer la stabilité et la continuité des activités, d'évaluer les gains de productivité supplémentaires rendus possibles par la technologie et de maximiser la valeur des investissements dans les opérations.

## Cap sur l'innovation

Le recours à un chef de file mondial en matière de technologies viendra accroître nos capacités et soutenir notre transformation en une organisation résiliente qui dispose des informations, des outils et de la culture nécessaires pour faire place au changement et l'orienter; et ce, afin que nous soyons les mieux placés pour aider les Canadiens à répondre à leurs besoins en matière de logement.

Nous avons conclu avec notre partenaire une entente de prestation de services de TI et de transformation technologique, pouvant s'étaler sur dix ans. Ainsi, la SCHL tirera profit d'une gouvernance et d'une sécurité des données grandement améliorées, d'un éventail d'outils, de compétences et de savoir-faire de pointe et de nombreuses nouvelles possibilités d'innovation à l'échelle de l'organisation. Les principaux avantages de notre partenariat sont que nous atteindrons notre objectif beaucoup plus rapidement et que nous réaliserons des économies sur le plan des charges opérationnelles, et éventuellement d'autres économies importantes dans les années qui suivront.

Nous nous sommes entendus sur des modalités de partage des risques qui consolident notre relation en tant que partenaires, tout comme le font les échéances clés et la possibilité que nous avons d'inviter des entreprises tierces à soumissionner pour certains projets et systèmes. Nous avons aussi prévu des portes de sortie en cas de piètre rendement. Ces mesures de contrôle sont importantes pour une gestion des risques garantissant l'atteinte de nos objectifs.



**Paul Mason**  
*Dirigeant principal de l'information – TI*  
Paul dirige le secteur des TI et façonne la stratégie qui orientera l'avenir de l'information et de la technologie à la Société.



## INDICATEURS DE RENDEMENT

Les indicateurs de rendement suivants, ainsi que les initiatives à moyen terme, permettront d'évaluer les progrès vers l'atteinte de nos résultats à court et à moyen terme. Les cibles à court terme suivantes serviront à mesurer les incidences et l'efficacité de notre travail.

### Être une organisation de haute performance

CIBLE 2017	INDICATEUR DE RENDEMENT
≥ 80 %	Taux de mobilisation des employés
≥ 72 %	Indice de responsabilité
≥ 60 %	Indice d'efficacité
≥ 2,8 %	Taux de représentation des Autochtones
≥ 22,1 %	Taux de représentation des minorités visibles
≥ 3,7 %	Taux de représentation des personnes handicapées
≥ 54,4 %	Pourcentage de femmes occupant un poste supérieur de leadership*
≤ 12,5 %	Ratio du Budget de fonctionnement
≥ 2,3 M\$	Ratio produits/employé
≥ 85 %	Atteinte des jalons du plan du projet intégré de transformation technologique
≥ 99,8 %	Disponibilité des systèmes pour les applications essentielles à la mission

\* Comité de gestion et Équipe nationale de leadership. La cible pour 2017 est fondée sur le taux de disponibilité, dans la population active, de femmes pouvant occuper des postes comparables à ceux de la SCHL.

### Atteindre de meilleurs résultats par la gestion des risques

CIBLE 2017	INDICATEUR DE RENDEMENT
≥ 85 %	Réalisation des plans d'action liés à l'audit interne
≥ 85 %	Réalisation des plans d'action liés à la validation des modèles
= 100 %	Achèvement du plan annuel de formation en gestion des risques
= 100 %	Catégories de l'étude comparative du secteur du CGR affichant de meilleurs résultats
≥ 1	Catégories de l'étude comparative du secteur du CGR qui correspondent aux normes du secteur

### Être le chef de file grâce à l'innovation et à notre savoir-faire

CIBLE 2017	INDICATEUR DE RENDEMENT
≥ 70 %	Indice d'innovation

### Activités de base

CIBLE 2017	INDICATEUR DE RENDEMENT
≥ 6,6 %	Rendement des capitaux propres
≥ 1 421 M\$	Résultat net

# BESOINS EN RESSOURCES

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT

*Notre Budget de fonctionnement soutient la concrétisation de nos orientations stratégiques, de même que les ressources dont nous avons besoin pour administrer nos programmes, nos produits et nos services décrits dans les précédents chapitres consacrés aux activités.*

Au cours des cinq prochaines années, nous planifions des investissements liés à la gestion des risques, à la transformation technologique et aux mesures en matière de logement du budget de 2016.

### Amélioration de notre environnement en matière de risque

Nos activités commerciales – liées à l'assurance prêt hypothécaire et à la titrisation – exposent le gouvernement du Canada à des risques financiers importants. Nous avons donc besoin d'investir dans un environnement de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle robuste pour être sûrs de pouvoir résister non seulement aux changements économiques et réglementaires, mais aussi à une crise économique prolongée et sérieuse.

Nous investissons actuellement dans un certain nombre d'initiatives pour renforcer nos capacités de base en gestion des risques (indiquées dans la section Personnel et processus). Tous les secteurs de la Société profiteront de ces investissements, y compris notre gestion des ressources affectées aux programmes de logement.

### Transformation technologique et analytique des données

La transformation technologique et l'analytique des données sont des secteurs d'investissement clés qui nous aident à devenir une société disposant de l'information, des outils et de la culture qui nous permettent d'explorer de nouvelles possibilités et d'outiller nos employés pour qu'ils contribuent efficacement à la réalisation de notre mandat et de notre mission.

Par le passé, la SCHL a sous-investi dans la technologie. Nous avons présenté en 2014 une feuille de route technologique pluriannuelle qui proposait une approche tactique de l'estimation du niveau d'investissement nécessaire pour répondre à nos besoins futurs. En 2015, nous avons mis en veilleuse les projets de la feuille de route afin d'étudier une approche plus stratégique fondée sur un partenariat avec une organisation de TI de premier plan. Suivant un processus concurrentiel, nous avons conclu en août 2016 une entente avec Accenture pour laquelle des éléments de partage des risques ont été intégrés au contrat afin d'assurer l'alignement des résultats de la SCHL et d'Accenture.

Notre entente avec Accenture compte trois phases :

1. **Transition** : Une période de transition de quatre mois (débutant en 2016) axée sur la transmission de connaissances
2. **Exécution** : À la fin de la période de transition (en décembre 2016), et pour toute la durée de l'entente, Accenture prendra en charge les activités relatives à la technologie, y compris l'ensemble de l'infrastructure et des applications
3. **Transformation** : Plus de 30 projets de transformation se dérouleront de façon échelonnée au cours des 36 prochains mois (à partir de 2016) répartis en quatre volets, dont :
  - la transformation des TI dans tous les secteurs d'activités, ainsi que la réingénierie des processus opérationnels des activités des ressources humaines, des finances et de l'approvisionnement (en 2017)
  - l'analytique et l'impartition des processus opérationnels de l'approvisionnement (les prochaines étapes seront établies à l'automne 2016)

Pendant la phase de transition, le plan intégré du projet pour la transformation sera finalisé et certaines des initiatives de transformation débiteront. Notre plan de transformation tiendra compte des exigences en matière de ressources, ainsi que des incidences et des priorités opérationnelles au sein de l'organisation.



Au sortir des processus de transformation des 36 prochains mois, la technologie devrait devenir un outil habilitant pour la SCHL, favorisant et soutenant l'innovation et l'efficacité tout en accélérant et influençant notre stratégie opérationnelle. Elle donnera également l'occasion d'explorer dans quelle mesure les données et l'analytique pourraient éventuellement créer de nouveaux produits et services et nous faire progresser dans un monde numérique.

Certains gains d'efficacité (économies) liés à l'entente avec Accenture ont déjà été pris en compte dans notre Budget de fonctionnement, et nous nous attendons à tirer d'autres gains étant donné l'accent mis simultanément sur les solutions technologiques, l'innovation et la réingénierie des processus.

## Budget de 2016 – Mesures en matière de logement

Le nouveau financement pour les mesures en matière de logement annoncées dans le budget de 2016, que nous appliquerons et administrerons au cours de la période de planification quinquennale, a également entraîné des hausses dans notre Budget de fonctionnement. Le budget de 2016 a doublé les fonds affectés au programme d'Investissement dans le logement abordable (IDLA) et offert un nouveau financement pour les aînés, les victimes de violence familiale, le logement dans le Nord et la rénovation et la réparation de logements sociaux existants. Il prévoit également une augmentation importante des nouveaux fonds destinés aux communautés des Premières Nations jusqu'en 2017-2018. Le budget de 2016 a également annoncé un financement quinquennal destiné à un nouveau fonds pour l'innovation en matière de logement locatif abordable et à une nouvelle initiative de financement en matière de logements locatifs abordables. (Pour plus de détails sur ces nouvelles mesures en matière de logement, voir la section Aide au logement du présent plan.) Les fonds pour appliquer et administrer ces nouveaux investissements sont prévus à notre Budget de fonctionnement.

## Résultats de 2015 | Prévisions pour 2016 | Plan 2017-2021

### Résumé du Budget de fonctionnement

(En millions)	2015 Plan	2015 Réel	2016 Plan	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Total (excluant les prestations de retraite et les avantages postérieurs à l'emploi)	329,9	305,7	351,8	385,3	481,2	417,7	380,1	370,8	373,6
Prestations de retraite et avantages postérieurs à l'emploi	51,8	27,1	57,6	54,6	62,4	57,1	48,5	44,6	43,0
Total	381,7	332,8	409,4	439,9	543,6	474,8	428,6	415,4	416,6

Aux investissements liés à la gestion des risques, à la transformation technologique et aux mesures en matière de logement du budget de 2016 s'ajoutent un certain nombre d'éléments qui contribuent à notre Budget de fonctionnement prévu.

### Notre personnel

Nous continuerons d'investir dans notre personnel. Nous avons prévu un programme d'apprentissage amélioré, ainsi qu'un programme élargi et approfondi de développement du leadership.

Nous continuons d'évaluer une initiative visant à nous doter d'un « milieu de travail pour l'avenir » à l'échelle de la Société, afin d'améliorer l'environnement de travail de nos employés et de favoriser la réalisation de notre objectif d'être une organisation de haute performance. Bien que le plan de 2017-2021 ne le prévoie pas, nous présenterons une proposition dans un plan d'une année subséquente.

### Coûts du régime de retraite

Tel qu'il est indiqué dans la section Contexte opérationnel du présent plan, nous avons répondu au décret adopté en décembre 2014 par un nouveau régime de retraite à prestations déterminées qui répondra aux critères d'uniformité, de partage des risques, de concurrence et de contrôle des coûts. Le nouveau régime de retraite entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018. L'âge normal de la retraite sera alors porté à 65 ans pour tous les participants



au régime, actuels et futurs. De plus, le coût du régime, y compris le coût de l'indexation conditionnelle, sera réparti en parts égales entre les employés et la SCHL à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, pour les deux options de taux d'accumulation offerts dans le nouveau régime. Nous passerons le régime en revue tous les trois ans pour nous assurer que le ratio de partage des coûts 50:50 est maintenu.

L'augmentation de la charge de retraite prévue au Budget de fonctionnement pour 2017 reflète l'estimation actuarielle fondée sur le contexte actuel, où les rendements projetés des investissements de la Caisse de retraite sont plus faibles et le taux d'actualisation est plus bas. L'indexation conditionnelle instaurée dans le nouveau régime fera baisser la volatilité de l'évaluation actuarielle à l'avenir.

Nous prévoyons également, à partir de 2018, une augmentation de la charge de retraite tenant compte du régime à prestations déterminées à instaurer, qui sera partiellement compensée par l'effet de la diminution des avantages postérieurs à l'emploi.

### Équivalents temps plein

Activités	2015 Plan	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Total	1 928,7	1 721,5	1 870,8	1 888,6	1 813,4	1 769,5	1 734,9	1 719,2

Étant donné le grand nombre de nouveaux postes créés et de postes modifiés à pourvoir à la suite de notre restructuration organisationnelle à la fin de 2014, notre utilisation des ETP était inférieure au nombre prévu au Plan pour 2015 et nous sommes en voie de commencer à combler le retard en 2016. Pour l'avenir, un nombre important d'employés temporaires sera requis pour mettre en œuvre les mesures annoncées dans le budget de 2016, la majorité étant nécessaire dans les deux premières années de la période de planification. Le partenariat stratégique avec Accenture en réponse à nos besoins technologiques viendra toutefois contrebalancer cette croissance et entraînera une diminution du nombre d'ETP à partir de 2017. Notre initiative de transformation technologique accroîtra également l'efficacité des processus opérationnels, ce qui apportera une autre diminution du nombre d'ETP pendant la période de planification, principalement en ressources humaines et en finances. De plus, on s'attend à ce que les ETP dans nos secteurs d'activités diminuent puisque les demandes de règlement et cas de défaut devraient ralentir et que les portefeuilles de prêts assurés aux termes de l'assurance prêt hypothécaire ou octroyés dans le cadre de l'Aide au logement continueront d'arriver à échéance.

## BUDGET DES DÉPENSES EN CAPITAL

La tranche la plus importante de notre Budget des dépenses en capital est affectée aux activités d'octroi de prêts, lesquelles visent à permettre aux emprunteurs admissibles d'acheter, de rénover des logements existants ou de construire de nouveaux logements dans le cadre de divers programmes d'aide au logement en vertu de la LNH, ainsi qu'à aider les Canadiens dans le besoin à avoir accès à des logements abordables, convenables et en bon état. Le Budget des dépenses en capital sert également à refinancer des ensembles de logements sociaux financés par le secteur privé, dans le cadre de nos activités d'aide au logement. Cette autre tranche de notre Budget des dépenses en capital prévoit les remplacements des actifs à la fin de leur durée de vie utile, l'acquisition d'actifs et des améliorations à des actifs existants.

Nos projections des besoins en capital sont de 906 millions de dollars pour 2017. L'augmentation dans le portefeuille de prêts et d'investissements est principalement attribuable à deux nouvelles initiatives pour les logements locatifs abordables annoncées dans le budget de 2016 (Fonds pour l'innovation et Initiative de financement). Le reste de l'augmentation vient des engagements supplémentaires en vertu du Prêt direct pour la construction de logements aux termes du Programme de logement sans but lucratif dans les réserves (article 95), du fait de l'approche adoptée pour veiller à ce que la totalité du financement provenant des crédits soit utilisée.



## Résultats de 2015 | Prévisions pour 2016 | Plan 2017-2021

*Composantes du Budget des dépenses en capital*

(En millions)	2015 Plan	2015 Réel	2016 Plan	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Total pour les prêts et les investissements	144	121	171	171	899	888	847	837	192
Total pour le mobilier, le matériel et les locaux administratifs	11	11	11	11	7	4	4	4	4
Budget total des dépenses en capital	155	132	182	182	906	892	851	841	196



## PLAN D'EMPRUNT

### Pouvoirs d'emprunt

La SCHL exerce ses pouvoirs d'emprunt en vertu des paragraphes 21(1) et (2) et de l'article 22 de la *Loi sur la SCHL* et des paragraphes 127(1) et (3) de la LGFP. L'approbation par le ministre des Finances de nos activités d'emprunt est obligatoire aux termes du présent plan d'entreprise, et nous nous conformons aux exigences établies par le ministère des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État. Le plan d'emprunt se rapporte strictement à nos pouvoirs d'emprunt directs se rattachant à l'application de nos programmes. Même si nous consolidons les comptes de la Fiducie du Canada pour l'habitation (FCH) dans nos états financiers, nous ne sommes pas le débiteur. Les emprunts de la FCH, notamment aux termes du Programme des Obligations hypothécaires du Canada (OHC), sont donc exclus de ce plan d'emprunt, tout comme les prêts hypothécaires existants ou autres titres de créance garantis par des immeubles qui nous sont transférés dans le cadre de nos activités d'assurance et d'investissement.

Notre plan comprend les pouvoirs d'emprunt aux termes du Programme d'emprunt des sociétés d'État qui servent à répondre aux besoins de financement prévus dans le présent document, sous réserve que l'encours des emprunts à court terme ne dépasse pas 3,0 milliards de dollars et les nouveaux emprunts à long terme 1,4 milliard de dollars. Les emprunts dépassant ces montants seront soumis à l'approbation du ministre des Finances.



# ÉTATS FINANCIERS

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Bilan

Tableau 1

État des résultats, du résultat global et  
des capitaux propres du Canada

Tableau 2

État des flux de trésorerie

Tableau 3



## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Tableau 1 : États financiers consolidés  
Bilan (En millions de dollars)

Description	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
<b>ACTIF</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 020	1 459	1 428	1 289	1 215	1 024	852
Titres acquis dans le cadre de conventions de revente	35	-	-	-	-	-	-
Placements en valeurs mobilières							
Désignés à la juste valeur par le biais du résultat net	1 147	729	598	455	250	700	700
Disponibles à la vente	22 168	23 556	24 361	25 463	26 731	28 689	30 801
Prêts							
Désignés à la juste valeur par le biais du résultat net	4 955	4 437	4 024	3 677	3 378	3 118	2 744
Prêts et créances	219 713	226 803	236 711	237 652	246 542	246 198	244 903
Intérêts courus à recevoir	694	755	713	796	917	993	1 103
Instruments dérivés	117	107	69	41	21	9	4
Montants à recevoir du gouvernement du Canada	161	300	300	300	300	300	300
Immeubles de placement	258	162	169	175	182	190	197
Débiteurs et autres actifs	839	796	861	898	916	925	948
Actif d'impôt différé	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total de l'actif</b>	<b>252 107</b>	<b>259 104</b>	<b>269 234</b>	<b>270 746</b>	<b>280 452</b>	<b>282 146</b>	<b>282 552</b>
<b>PASSIF</b>							
Titres vendus dans le cadre de conventions de rachat	697	250	250	250	250	250	250
Emprunts							
Désignés à la juste valeur par le biais du résultat net	7 078	6 720	6 141	5 488	4 829	4 353	3 834
Autres passifs financiers	216 274	222 038	231 785	232 454	241 132	240 934	239 290
Intérêts courus à payer	461	482	450	539	668	742	849
Instruments dérivés	31	25	14	8	4	2	2
Créditeurs et autres passifs	487	918	778	834	849	998	1 056
Passif au titre des régimes à prestations déterminées	445	521	422	331	277	248	245
Provision pour règlements	708	742	694	625	592	562	537
Primes et droits non acquis	6 229	6 438	6 656	6 832	6 990	7 155	7 358
Passif d'impôt différé	58	34	32	26	31	51	73
<b>Total du passif</b>	<b>232 468</b>	<b>238 168</b>	<b>247 222</b>	<b>247 387</b>	<b>255 622</b>	<b>255 295</b>	<b>253 494</b>
<b>CAPITAUX PROPRES DU CANADA</b>							
Capital d'apport	25	25	25	25	25	25	25
Cumul des autres éléments du résultat global	807	898	471	172	(140)	(33)	135
Résultats non distribués	18 671	19 888	21 433	23 086	24 875	26 796	28 842
Réserve	136	125	83	76	70	63	56
<b>Total des capitaux propres du Canada</b>	<b>19 639</b>	<b>20 936</b>	<b>22 012</b>	<b>23 359</b>	<b>24 830</b>	<b>26 851</b>	<b>29 058</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres du Canada</b>	<b>252 107</b>	<b>259 104</b>	<b>269 234</b>	<b>270 746</b>	<b>280 452</b>	<b>282 146</b>	<b>282 552</b>



Tableau 2 : États financiers consolidés  
État des résultats, du résultat global et des capitaux propres du Canada (En millions de dollars)

Description	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
<b>Produits d'intérêts</b>							
Prêts désignés à la juste valeur par le biais du résultat net	114	94	77	68	60	59	62
Prêts et créances	4 720	4 610	4 421	4 421	4 656	5 011	5 487
Autres	68	42	38	46	42	37	38
	4 902	4 746	4 536	4 535	4 758	5 107	5 587
<b>Charges d'intérêts</b>							
Emprunts désignés à la juste valeur par le biais du résultat net	169	124	106	107	97	90	92
Autres passifs financiers	4 637	4 495	4 293	4 297	4 527	4 867	5 332
	4 806	4 619	4 399	4 404	4 624	4 957	5 424
Produits d'intérêts nets	96	127	137	131	134	150	163
<b>PRODUITS AUTRES QUE D'INTÉRÊTS ET CRÉDITS PARLEMENTAIRES</b>							
Crédits parlementaires affectés aux programmes de logement	2 049	2 557	3 155	2 411	1 977	1 870	1 808
Primes et droits acquis	1 860	1 881	1 956	2 027	2 106	2 195	2 273
Produits de placements	553	545	572	615	742	824	923
Gains (pertes) nets réalisés	(35)	(64)	(78)	(25)	(9)	(30)	(17)
Gains (pertes) nets latents	15	2	37	-	(21)	(15)	(9)
Autres produits	98	103	106	104	103	101	86
<b>Total des produits et des crédits parlementaires</b>	<b>4 636</b>	<b>5 151</b>	<b>5 885</b>	<b>5 263</b>	<b>5 032</b>	<b>5 095</b>	<b>5 227</b>
<b>CHARGES AUTRES QUE D'INTÉRÊTS</b>							
Programmes de logement	2 049	2 557	3 155	2 411	1 977	1 870	1 808
Règlements d'assurance	290	421	332	296	281	265	253
Charges opérationnelles	333	452	526	495	474	478	482
<b>Total des charges</b>	<b>2 672</b>	<b>3 430</b>	<b>4 013</b>	<b>3 202</b>	<b>2 732</b>	<b>2 613</b>	<b>2 543</b>
Résultat avant impôt	1 964	1 721	1 872	2 061	2 300	2 482	2 684
Impôt sur le résultat	476	415	451	499	559	604	658
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 488</b>	<b>1 306</b>	<b>1 421</b>	<b>1 562</b>	<b>1 741</b>	<b>1 878</b>	<b>2 026</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL, DÉDUCTION FAITE DE L'IMPÔT</b>							
<i>Éléments qui seront reclassés ultérieurement dans le résultat net</i>							
Gains (pertes) nets latents sur les instruments financiers disponibles à la vente	16	91	(427)	(299)	(312)	107	168
Reclassement en résultat net des (gains) pertes nets latents des exercices antérieurs réalisés pendant la période	(12)	-	-	-	-	-	-
<b>Total des éléments qui seront reclassés ultérieurement dans le résultat net</b>	<b>4</b>	<b>91</b>	<b>(427)</b>	<b>(299)</b>	<b>(312)</b>	<b>107</b>	<b>168</b>
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement dans le résultat net</i>							
Réévaluations des montants nets au titre des régimes à prestations déterminées	(35)	(100)	82	84	42	36	13
Autres éléments du résultat global	(31)	(9)	(345)	(215)	(270)	143	181
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>1 457</b>	<b>1 297</b>	<b>1 076</b>	<b>1 347</b>	<b>1 471</b>	<b>2 021</b>	<b>2 207</b>
<b>CAPITAL D'APPORT</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>CUMUL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>							
Solde au début de l'exercice	803	807	898	471	172	(140)	(33)
Autres éléments du résultat global	4	91	(427)	(299)	(312)	107	168
Solde à la clôture de l'exercice	807	898	471	172	(140)	(33)	135
<b>RÉSULTATS NON DISTRIBUÉS</b>							
Solde au début de l'exercice	17 211	18 671	19 888	21 433	23 086	24 875	26 796
Résultat net	1 488	1 306	1 421	1 562	1 741	1 878	2 026
Autres éléments du résultat global	(35)	(100)	82	84	42	36	13
Montant transféré à la réserve	7	11	42	7	6	7	7
<b>Solde à la clôture de l'exercice</b>	<b>18 671</b>	<b>19 888</b>	<b>21 433</b>	<b>23 086</b>	<b>24 875</b>	<b>26 796</b>	<b>28 842</b>
<b>RÉSERVE</b>							
Solde au début de l'exercice	143	136	125	83	76	70	63
Montant transféré des résultats non distribués	(7)	(11)	(42)	(7)	(6)	(7)	(7)
Solde à la clôture de l'exercice	136	125	83	76	70	63	56
<b>CAPITAUX PROPRES DU CANADA</b>	<b>19 639</b>	<b>20 936</b>	<b>22 012</b>	<b>23 359</b>	<b>24 830</b>	<b>26 851</b>	<b>29 058</b>



Tableau 3 : États financiers consolidés  
État des flux de trésorerie (En millions de dollars)

Description	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES (AFFECTÉS AUX) ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>							
Résultat net	1 488	1 306	1 421	1 562	1 741	1 878	2 026
Rajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets provenant des (affectés aux) activités opérationnelles							
Amortissement des primes et des escomptes sur les instruments financiers	180	199	143	167	103	93	99
Impôt sur le résultat différé	13	(24)	(2)	(6)	5	20	22
Variation de la juste valeur des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur	(15)	(2)	(37)	-	21	15	9
(Gain) perte net sur les instruments financiers	35	64	78	25	9	30	17
Variation nette des actifs et passifs opérationnels hors trésorerie							
Intérêts courus à recevoir	25	(61)	42	(83)	(121)	(76)	(110)
Instruments dérivés	(7)	10	38	28	20	12	5
Montants à recevoir du gouvernement du Canada	124	(139)	-	-	-	-	-
Débiteurs et autres actifs	(319)	43	(65)	(37)	(18)	(9)	(23)
Intérêts courus à payer	(60)	(21)	32	(89)	(129)	(74)	(107)
Créditeurs et autres passifs	(186)	431	(140)	56	15	149	58
Passif au titre des régimes à prestations déterminées	(34)	(24)	(17)	(7)	(12)	7	10
Provision pour règlements	(70)	34	(48)	(69)	(33)	(30)	(25)
Primes et droits non acquis	62	209	218	176	158	165	203
Autres	(66)	23	(105)	186	331	99	164
Prêts							
Remboursements	34 089	33 073	30 548	39 490	31 541	40 749	41 649
Décaissements	(37 329)	(40 090)	(40 134)	(40 159)	(40 166)	(40 166)	(40 010)
Emprunts							
Remboursements	(36 307)	(34 333)	(31 238)	(40 161)	(32 147)	(41 536)	(42 255)
Émissions	39 500	41 607	40 817	40 540	40 398	40 698	40 389
	1 123	2 305	1 551	1 619	1 716	2 024	2 121
<b>FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES (AFFECTÉS AUX) ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>							
Placements en valeurs mobilières							
Ventes et échéances	9 394	2 953	3 741	2 852	8 491	3 185	3 643
Achats	(11 125)	(5 407)	(5 323)	(4 610)	(10 281)	(5 400)	(5 936)
Immeubles de placement							
Acquisitions	(4)						
Titres acquis dans le cadre de conventions de revente	91	35	-	-	-	-	-
Titres vendus dans le cadre de conventions de rachat	372	(447)	-	-	-	-	-
	(1 272)	(2 866)	(1 582)	(1 758)	(1 790)	(2 215)	(2 293)
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(149)	(561)	(31)	(139)	(74)	(191)	(172)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>							
Début de l'exercice	2 169	2 020	1 459	1 428	1 289	1 215	1 024
Clôture de l'exercice	2 020	1 459	1 428	1 289	1 215	1 024	852
<b>REPRÉSENTÉS PAR</b>							
Trésorerie	(1)						
Équivalents de trésorerie	2 021	1 459	1 428	1 289	1 215	1 024	852
	2 020	1 459	1 428	1 289	1 215	1 024	852
<b>Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>							
Intérêts encaissés pendant l'exercice	5 761	5 632	5 171	5 233	5 435	5 889	6 442
Intérêts payés pendant l'exercice	5 027	5 081	4 597	4 604	4 757	5 164	5 630
Dividendes encaissés pendant l'exercice	39	40	42	44	45	47	48
Impôt sur le résultat payé pendant l'exercice	930	(165)	469	367	451	487	648



# ANNEXE A – PROFIL ET GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

## MANDAT ET CADRE LÉGISLATIF

La SCHL est une société d'État fédérale, constituée en vertu de la *Loi sur la Société canadienne d'hypothèques et de logement (Loi sur la SCHL)*, qui rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre responsable de la SCHL<sup>12</sup> (le ministre). Le cadre législatif dans lequel nous exerçons nos activités est formé des dispositions de la *Loi sur la SCHL*, de la *Loi nationale sur l'habitation (LNH)* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*.

En vertu de la LNH, le mandat de la Société consiste à favoriser la construction de nouvelles maisons, la réparation et la modernisation de maisons existantes, ainsi que l'amélioration des conditions de logement et de vie. En matière de financement de l'habitation, la LNH a pour objet de favoriser l'accès à une diversité de logements abordables, d'encourager l'accessibilité à des sources de financement ainsi que la concurrence et l'efficacité dans ce domaine, d'assurer la disponibilité de fonds suffisants et de contribuer à l'essor du secteur de l'habitation. Les autres objectifs de la LNH se rapportent aux activités de financement de l'habitation de la SCHL, c'est-à-dire : a) encourager le fonctionnement efficace et la compétitivité du marché du financement de l'habitation; b) encourager la stabilité du système financier, notamment du marché de l'habitation, et contribuer à celle-ci; et c) tenir dûment compte des risques de pertes que la Société encourt.

## EXAMENS ANNUELS PAR LE BUREAU DU SURINTENDANT DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

La LNH stipule qu'au moins une fois par année civile, le Bureau du surintendant des institutions financières procède ou fait procéder à un examen ou à une enquête en vue de vérifier si la Société exerce une ou plusieurs de ses activités conformément aux bonnes pratiques de commerce, notamment si elle tient dûment compte des risques de pertes qu'elle encourt. Le surintendant présente les résultats et ses recommandations au Conseil d'administration, au ministre, ainsi qu'au ministre des Finances.

## STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ

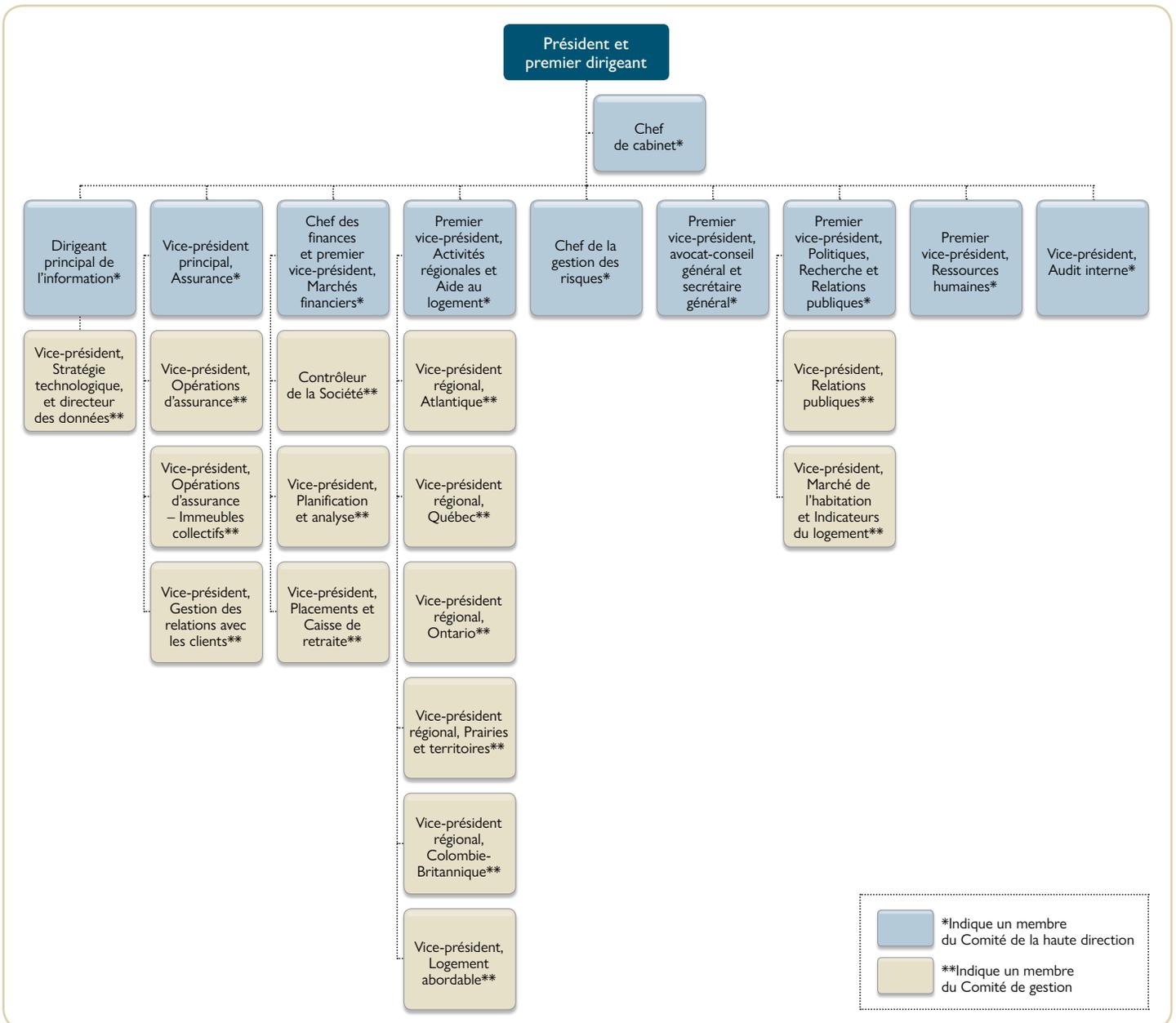
Le Conseil d'administration est responsable de la gestion des affaires de la SCHL et de la conduite de ses activités conformément aux lois applicables et aux règlements administratifs de la Société. Le Conseil est composé d'un président, du président et premier dirigeant de la SCHL, du sous-ministre du ministre responsable de la SCHL, du sous-ministre des Finances et de huit autres administrateurs. Les membres du Conseil sont nommés en vertu des paragraphes 6(2) et 6(4) de la *Loi sur la SCHL*. Les chartes des comités du Conseil d'administration (vérification; régie de la Société et nomination; ressources humaines; et gestion des risques) se trouvent sur le site Web de la SCHL ([http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/inso/info/go/go\\_002.cfm](http://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/inso/info/go/go_002.cfm)).

Notre Comité de la haute direction est notre premier organe décisionnel et plusieurs comités d'administration fonctionnels appuient la gestion sectorielle. Notre Comité de gestion, lui, est responsable du suivi des progrès relativement aux priorités de la Société, de la gestion des ressources et de la planification à long terme.

<sup>12</sup> Le ministre désigné pour l'application de la Loi sur la SCHL et de la LNH est actuellement le ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social.



L'organigramme qui suit montre la structure de gestion de la SCHL en septembre 2016 :



Le siège de la SCHL se trouve à Ottawa et la Société a cinq centres d'affaires régionaux situés à Halifax, Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver. La SCHL fournit des services de consultation et d'autres services à la Fiducie du Canada pour l'habitation (FCH) et au Fonds pour les logements du marché destinés aux Premières nations (FLMPN). De plus, elle gère et administre Granville Island au nom du gouvernement du Canada.



# ANNEXE B – RENDEMENT À LA MI-EXERCICE 2016

Paramètres de rendement		2016		
		Plan	Mi-exercice – 30 juin 2016	
			Plan	Réel
Analyse de marché et recherche	Utilité globale de l'information issue des activités d'analyse de marché et de recherche	≥ 85 %	Mesuré à la clôture de l'exercice	Mesuré à la clôture de l'exercice
	Utilisation du budget de subventions et contributions au titre des activités de recherche et de diffusion de l'information pour 2016-2017	= 100 %	≥ 15 %	23 %
	Projets de politiques et de recherche en voie d'atteindre les principaux jalons	≥ 85 %	≥ 85 %	76,4 % <sup>13</sup>
Aide au logement	Réduction du nombre d'ensembles à risque élevé parmi le parc géré par la SCHL	≥ 2,0 %	Mesuré à la clôture de l'exercice	Mesuré à la clôture de l'exercice
	Dépenses des programmes de logement dans le cadre de l'Aide au logement pour 2016-2017	= 1 821 M\$	≥ 429 M\$	422 M\$
	Nombre estimatif de ménages aidés par les engagements à long terme en matière de logement social	≥ 521 500	Mesuré à la clôture de l'exercice	Mesuré à la clôture de l'exercice
	Nombre de logements abordables dont la production a été facilitée par le Centre du logement abordable en 2016	≥ 3 225	≥ 1 613	1 253 <sup>13</sup>
	Nouveaux logements faisant l'objet d'un engagement dans le cadre du Programme de logement sans but lucratif dans les réserves en 2016-2017	≥ 702	≥ 0	7
	Prêts directs – renouvellements subséquents en 2016	≥ 811 M\$	≥ 495 M\$	491 M\$
Assurance prêt hypothécaire	Rendement de la cible de capital immobilisé	11 % - 13 %	≥ 10,5 %	10,7 %
	Ratio des charges opérationnelles	≤ 18,7 %	≤ 18,7 %	15,9 %
	Contrats d'assurance en vigueur (G\$)	≤ 516 G\$	521 G\$	523 G\$
Titrisation	Ratio des charges opérationnelles	≤ 11,8 %	≤ 11,8 %	12,1 % <sup>14</sup>
	Pourcentage des émetteurs agréés qui émettent des TH LNH formés de blocs de prêts couverts par plusieurs assureurs	≥ 10 %	≥ 10 %	72 %
	Montant maximal inutilisé, par rapport à la demande des émetteurs, au titre des cautionnements de TH LNH (80 G\$) et d'OHC (40 G\$)	≤ 2 G\$ chacun	Mesuré à la clôture de l'exercice	Mesuré à la clôture de l'exercice
	Rendement du capital requis	≥ 20,0 %	≥ 20,0 %	17,2 % <sup>15</sup>
Personnel et processus	Ratio des charges au titre du Budget de fonctionnement	≤ 13,3 %	≤ 13,1 %	12,7 %
	Résultat net	≥ 1 345 M\$	≥ 649 M\$	651 M\$
	Rendement des capitaux propres	≥ 6,6 %	≥ 6,5 %	6,5 %
	Amélioration de la culture de gestion des risques :			
	Compréhension de la gestion des risques à la SCHL	≥ 80 %	Mesuré à la clôture de l'exercice	Mesuré à la clôture de l'exercice
	Réalisation des éléments des plans d'action	≥ 90 %	≥ 90 %	71 %
	• Plans d'action liés à l'audit interne	≥ 85 %	≥ 85 %	71 % <sup>13</sup>
	• Plans d'action liés à la validation des modèles	≥ 90 %	≥ 90 %	S.O.
	• Plans d'action liés à la conformité à la réglementation	≥ 90 %	≥ 90 %	S.O.
	Résultats du sondage sur la mobilisation			
	Mobilisation des employés	≥ 80 %		
	Habilitation des employés	≥ 69 %	Mesuré à la clôture de l'exercice	Mesuré à la clôture de l'exercice
	Pouvoirs et responsabilisation	≥ 73 %		
Innovation	≥ 54 %			
Qualité et importance accordée à la clientèle	≥ 80 %			

<sup>13</sup> En retard, mais la cible de clôture d'exercice devrait être atteinte.

<sup>14</sup> Supérieur au Plan, principalement en raison des droits de cautionnement et de demande acquis inférieurs découlant du calendrier et de l'ampleur des hausses des droits ainsi que des hypothèses sur les remboursements anticipés dans le Plan.

<sup>15</sup> Inférieur au Plan en raison d'une hausse du capital moyen requis attribuable à une appréciation de la valeur marchande du portefeuille (baisse des rendements du marché) et à une baisse du résultat net découlant de la répartition linéaire sur l'exercice, selon le Plan, de l'augmentation des droits de cautionnement perçus pour les volumes dépassant le seuil alors que le dépassement ne surviendra qu'au quatrième trimestre. La cible devrait être atteinte à la fin de l'exercice.



## ANNEXE C – INCIDENCE D'UN SCÉNARIO DE RECUL

Cette année, comme l'an dernier, le scénario de base du Plan d'entreprise cadre avec un environnement économique relativement stable. Cependant, étant donné la durée historique des cycles conjoncturels au Canada, il faut tenir compte de l'effet que pourrait avoir une éventuelle récession pendant la période de planification. Nous avons analysé les données historiques de plusieurs récessions survenues entre 1980 et 2010. Pour le présent plan d'entreprise, la direction a choisi un scénario de recul fondé sur les données historiques de la récession de 1991. La principale raison de ce choix est que la récession de 1991 est associée à une plus forte hausse du taux de chômage que les autres récessions.

Durant la récession de 1991, l'écart entre le sommet et le creux du prix MLS® a été de 4,8 %, et l'écart entre le creux et le sommet du taux de chômage, de 4 points de pourcentage. Ces écarts ont été appliqués aux données du deuxième trimestre de 2016 pour générer des fluctuations semblables du taux de chômage et des prix des habitations projetés durant la période de planification. Si on les compare au scénario de base du Plan d'entreprise, les hausses projetées des taux hypothécaires dans le scénario de recul suivent une courbe semblable, mais avec un retard de quatre trimestres.

Les incidences de ce scénario de recul sont expliquées en détail ci-après.

### APPLICATION AUX ACTIVITÉS DE LA SCHL

Appliqué aux activités d'assurance prêt hypothécaire de la SCHL, le scénario de recul se répercute surtout sur les demandes de règlement. Dans ce scénario de récession, la fréquence des demandes de règlement atteint puis dépasse les moyennes à long terme vers la fin de la période de planification. Par contre, l'importance des règlements n'est pas fortement touchée, puisque l'écart entre le sommet et le creux des prix des logements est de moins de 5 % et que cette baisse initiale cède la place à des hausses. Les règlements payés augmentent au fil des cinq années, mais le volume des demandes de règlement commence à diminuer durant les dernières années de la période, bien que le résultat net demeure inférieur à celui du scénario de référence pour chaque année.

Après la crise financière de 2008-2009, la SCHL a vu augmenter son volume de nouveaux prêts hypothécaires assurés lorsque ses concurrents du secteur privé se sont mis à consolider leurs activités aux États-Unis. Bien qu'une augmentation du nombre de nouveaux prêts assurés soit également possible dans le scénario de récession, nous ne nous attendons pas à ce que nos concurrents du secteur privé réduiraient leur présence sur le marché autant que durant les années 2008-2009, et par conséquent la hausse du volume d'activité de la SCHL ne serait pas aussi substantielle. Le volume de nouveaux prêts assurés a donc été modélisé comme étant neutre, c'est-à-dire constant par rapport au scénario de base du Plan d'entreprise.

Dans le scénario de recul, les activités d'aide au logement n'ont pas été modifiées puisque l'incidence sur ce secteur a été jugée négligeable. De même, aucun changement n'a été apporté aux activités de titrisation, car on estime que la demande continuerait de permettre l'atteinte du plafond établi par le ministère des Finances.

Les incidences présentées dans le tableau qui suit découlent d'une diminution du résultat net attribuable à l'accroissement des pertes sur règlements.

#### Résumé des incidences

(En millions, sauf indication contraire)	Plan d'entreprise	Scénario de recul	Écart
Total des capitaux propres du Canada (2021)	29 058	28 126	(932)
Cumul du résultat net (2017-2021)	9 934	9 002	(932)
Cumul des pertes sur règlements (2017-2021)	1 848	3 036	1 188
Ratio du capital disponible sur le capital minimal requis (2021) (% selon le TCM)	479 %	465 %	(14) pts



# Nos valeurs

Parce que notre travail **nous** tient à cœur

Prenez les choses en **main**  
**Impressionnez** nos clients

Pensez d'abord à dire « **oui** »

Faites ce qui est **juste**

Ayez **confiance** les uns  
envers les autres : nous  
sommes meilleurs ensemble

**Soulignez** tant les  
victoires que les échecs

Demandez « **pourquoi?** »

N'ayez **pas peur**  
du changement

Faites une **différence**

Ayez du **plaisir** tous  
les jours



Canada

# TEXTE DE REMPLACEMENT ET DONNÉES POUR LES FIGURES

## Résultat avant impôt, Comparaison – Plan 2017 et Plan 2021

M\$	2017 Plan	Primes et droits acquis	Produits de placements	Produits d'intérêts nets	Charges opérationnelles	Règlements d'assurance	Autre	2021 Plan
Repères	1 872							2 684
Augmentations		317	351	26	44	79		
Diminutions							5	

## Résultat net par segment

M\$	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Société	1 488	1 306	1 421	1 562	1 741	1 878	2 026
Assurance prêt hypothécaire	1 248	1 048	1 112	1 184	1 317	1 394	1 522
Titrisation	215	239	295	359	424	479	508
Aide au logement	25	19	14	19	0	5	-4

## Capital disponible c. capital requis

M\$	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Capital affecté (APH)	10 817	10 614	10 491	10 454	10 682	11 009	11 352
Capital affecté (titrisation)	1 200	1 292	1 401	1 476	1 582	1 654	1 738
Capital disponible pour les programmes d'octroi de prêts	0	0	0	0	0	0	0
Excédent	7 445	8 869	9 917	11 176	12 299	13 903	15 683
% TCM (APH)	354 %	379 %	408 %	432 %	444 %	461 %	479 %
Capital disponible par rapport au capital requis (titrisation)	159 %	165 %	167 %	177 %	190 %	213 %	234 %

## Budget de fonctionnement, Comparaison – Plan 2017 et Plan 2021

M\$	2017 Réel	Investissements en I&T	Nouvelles initiatives	FIS	Salaires	Régimes de retraite et avantages futurs	Autre	2021 Plan
Repères	544							417
Augmentations					19		6	
Diminutions		116	11	6		19		

Productivité – Produits et charges

	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Ratio des charges au titre du Budget de fonctionnement en %	11,1	12,1	12,5	13,2	13,5	13,4	13,1
Produits perçus par ETP en \$	1 743	1 928	2 299	1 983	1 783	1 774	1 842

Taux de représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi

%	2015 Réel	2016 Estimé	2017 Plan	2018 Plan	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Minorités visibles	19,2	20,2	22,1	24	25,9	25,9	25,9
Personnes handicapées	3,4	3,2	3,7	4,3	4,9	4,9	4,9
Autochtones	2,1	2,2	2,8	3,3	3,9	3,9	3,9

Primes et droits d'APH acquis – Répartition selon l'année d'initiation

M\$	2015 Réel	2016 Prévision	2017 Plan	2017 Plan	2017 Plan	2017 Plan	2017 Plan
2012 et avant	916	650	473	342	244	181	138
2013	249	204	131	82	63	37	32
2014	249	258	205	132	83	63	37
2015	178	270	281	226	143	90	69
2016		186	285	294	234	152	95
2017			191	290	299	238	154
2018				193	294	303	242
2019					200	305	315
2020						212	323
2021							225

Courbe d'acquisition des primes et droits perçus en 2015 – Assurance pour propriétaires-occupants souscrite à l'unité

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024+
Produits acquis (\$)	178	270	281	226	143	90	69	42	35	104
Courbe d'acquisition (%)	12	19	20	16	10	6	5	3	2	7

## Droits de demande et de cautionnement acquis – Répartition selon l'année d'émission

M\$	2015 Réal	2016 Prévision	2017 Plan	2017 Plan	2017 Plan	2017 Plan	2017 Plan
2012 et avant	99	57	28	15	12	10	6
2013	50	39	34	18	4	3	3
2014	54	45	44	40	22	4	3
2015	65	79	79	77	74	43	6
2016		93	104	104	104	104	60
2017			101	115	115	115	108
2018				99	117	117	117
2019					98	118	118
2020						100	119
2021							103

## Courbe d'acquisition des droits de demande et de cautionnement perçus en 2015

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021+
Produits acquis (\$)	65	79	79	77	74	43	56
Courbe d'acquisition (%)	14	30	47	63	79	88	100